



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**El proyecto educativo institucional y su relación con la
gestión educativa de calidad de la Institución
Educativa Antenor Orrego Espinoza, San Juan de
Lurigancho - Lima, 2014**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Dilcia María VICENTE FERNÁNDEZ

ASESOR

Dra. Ofelia Carmen SANTOS JIMÉNEZ

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Vicente, D. (2020). *El proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa de calidad de la Institución Educativa Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho - Lima, 2014*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código ORCID del autor	0000-0003-3572-1652
DNI o pasaporte del autor	44396385
Código ORCID del asesor	0000-0003-1294-0641
DNI o pasaporte del asesor	25454259
Grupo de investigación	“__”
Agencia financiadora	“__”
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Lugar Perú. Lima. Provincia Lima. San Juan de Lurigancho Coordenadas geográficas San Juan de Lurigancho, Lima, Perú Latitud: -12.001725 Longitud: -77.00841
Año o rango de años que la investigación abarcó.	2014-2015
Disciplinas OCDE	Educación general http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01

Nota: tomar en cuenta la forma de llenado según las precisiones colocas en la web.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/archivos/documentos/recepcion_investigacion/Hoja%20de%20metadatos%20complementarios_30junio.pdf



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 21-DUPG-FE-2020-TR

En la ciudad de Lima, a los 11 días del mes de agosto del 2020, siendo la 17:00 h., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada **EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTENOR ORREGO, SAN JUAN DE LURIGANCHO-LIMA-2014**, para optar el Grado Académico de **Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **MUY BUENO**, con la calificación de **DIECISIETE (17)**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Magíster en Educación a la Bach. **DILCIA MARIA VICENTE FERNANDEZ**.

En señal de conformidad, siendo las 18:15 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dr. ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS
Presidente


Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ
Asesora


Dra. DORIS FUSTER GUILLÉN
Jurado Informante


Dra. JULIA TEVES QUISPE
Jurado Informante


Dra. ALEJANDRA ROMERO DIAZ
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

*A Dios por darme las fuerzas
necesarias para no decaer.*

*A mis padres por su constante e
incondicional apoyo.*

*A Santiago Mateo por ser la fuerza
motivadora que me impulsa día a día
a ser mejor.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los maestros de la UNMSM de la Facultad de educación, en especial a mis profesores de Maestría en la Mención Gestión de la Educación.

A la I. E. “Antenor Orrego Espinoza”, que me brindo las las facilidades necesarias para la realización de los cuestionarios, así como a cada uno de los docentes, padres de familias y estudiantes que desinteresadamente participaron en la realización de los cuestionarios.

Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.2.1. <i>Problema General</i>	2
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	6
2.2. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2.1. <i>Antecedentes nacionales</i>	7
2.2.2. <i>Antecedentes internacionales</i>	8
2.3 Bases teóricas:	11
2.3.1. <i>La Gestión educativa de calidad</i>	11
2.3.2. <i>El Proyecto Educativo Institucional</i>	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	71
3.1. Fundamentación y Formulación de la Hipótesis	71
3.1.1. <i>Hipótesis General</i>	71
3.1.2. <i>Hipótesis Específicas</i>	72
3.2. Identificación y clasificación de las variables	73
3.2.1. <i>Variable X</i>	73
3.2.2. <i>Variable Y</i>	73
3.3. Metodología de la investigación.	74
3.3.2. Tipificación de la investigación	77
3.3.3. Diseño del estudio.....	77
3.3.4. Estrategias para la prueba de hipótesis	78
3.3.5. Población y muestra.....	78
3.3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.3.7. <i>Estrategia para la prueba de hipótesis</i>	91
3.4. Glosario de términos	92
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	94
4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos	94
4.1.1 <i>Análisis de la muestra de Profesores de educación primaria</i>	94
4.1.2 <i>Análisis de la muestra de Profesores de educación secundaria, directivos y</i> <i>administrativos</i>	100
4.1.3 <i>Análisis de la muestra de Estudiantes</i>	105
4.1.4. <i>Análisis Estadístico de la Muestra – Padres de familia:</i>	109
4.2. Proceso de Prueba de Hipótesis.....	114
4.3. <i>Discusión de los Resultados</i>	118
CONCLUSIONES.....	122

RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	133

INDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro N° 01. Dimensiones e indicadores de la variable independiente	74
Cuadro N° 02. Dimensiones e indicadores de la variable dependiente.....	76
Cuadro N°03. Distribución de la población de la I.E. “Antenor Orrego Espinoza....	79
Cuadro N°04. Distribución de la muestra de la I.E. “Antenor Orrego Espinoza.....	79
Cuadro N° 05. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
Cuadro N° 06. Validación de los instrumentos por los expertos.....	85
Cuadro N°07. Confiabilidad del instrumento-variable x: gestión educativa de calidad para el director y profesores	85
Cuadro N° 08. Alfa de Cronbach.....	86
Cuadro N°09. Confiabilidad del instrumento-variable y: proyecto educativo Institucional para el director profesores.....	86
Cuadro N° 10. Alfa de Cronbach	87
Cuadro N°11. Confiabilidad del instrumento-variable x: gestión educativa de calidad para padres de familia.....	87
Cuadro N° 12. Alfa de Cronbach	88
Cuadro N° 13. Confiabilidad del instrumento-variable y: proyecto Educativo institucional para padres de familia	88
Cuadro N° 14. Alfa de Cronbach	88
Cuadro N°15. Confiabilidad del instrumento-variable independiente: proyecto Educativo institucional para los estudiantes	89
Cuadro N° 16. Alfa de Cronbach.....	89
Cuadro N°17. Confiabilidad del instrumento-variable dependiente: gestión educativa de calidad para los estudiantes	90
Cuadro N° 18. Alfa de Cronbach	90
Cuadro N° 19. Análisis de la variable: Gestión educativa de calidad- Profesores nivel primaria	94
Cuadro N°23. Análisis de la variable: Proyecto educativo institucional - Profesores nivel primaria.....	97
Cuadro N° 28. Análisis de la variable: Gestión educativa de calidad- Profesores educ. secundaria, directivos	100

Cuadro N° 32. Análisis de la variable: Proyecto educativo institucional – Profesores educ. secundaria, directivos.....	102
Cuadro N° 37. Análisis de la variable Gestión educativa de calidad – Estudiantes	105
Cuadro N° 41. Análisis de la variable: Proyecto educativo institucional - Estudiantes.....	107
Cuadro N° 46. Análisis de la variable Gestión educativa de calidad – pp.ff.....	109
Cuadro N° 50. Análisis de la variable Proyecto educativo institucional – pp.ff.....	111
Cuadro N° 56. Correlación hipótesis general	114
Cuadro N° 57. Correlación hipótesis específica 1	115
Cuadro N° 58. Correlación hipótesis específica 2	116
Cuadro N° 59. Correlación hipótesis específica 3	117
Cuadro N° 60. Correlación hipótesis específica 4	118

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01. Organigrama estructural	27
Figura N° 02. Ciclo de Deming	34
Figura N° 03. Partes del proceso de planeación	36
Figura N° 04. Pasos para la formulación de proyectos	38
Figura N° 05. Enfoque pedagógico	42
Figura N° 06. Estándares de la dimensión administrativa	67

RESUMEN

La presente investigación se titula el proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa de calidad de la institución educativa Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho - Lima ,2014, cuyo objetivo general es determinar la relación que existe entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto educativo institucional.

Es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, en razón que establece una relación lineal entre las variables: Proyecto educativo institucional y Gestión educativa de calidad de la I. E. “Antenor Orrego Espinoza”. Se aplicará la técnica de la encuesta para observar ambas variables y los instrumentos han sido validados por el método juicio de expertos y se someterá a una prueba piloto. Para la muestra se consideró al total del personal directivo (3 directivos), 11 docentes del nivel primario y 16 profesores del nivel secundario, 3 personal administrativo, 66 estudiantes del cuarto año del nivel secundario y 66 padres de familia.

Los resultados estadísticos se analizaron empleando el software estadístico SPSS, dado que el instrumento de recolección de datos tiene en su mayoría preguntas cerradas, también se procedió a realizar la contrastación de hipótesis mediante el mismo software.

Palabras clave: Gestión educativa de calidad, proyecto educativo institucional, participación de los actores educativos, instrumentos de gestión educativa.

ABSTRACT

The present research is entitled "The Quality Educational Management and the Institutional Educational Project of the Educational Institution" Antenor Orrego Espinoza ", San Juan de Lurigancho, Lima - 2014", whose general objective is to determine the relationship that exists between The Institutional Educational Project with quality educational management.

It is a research that corresponds to the type of basic study because its results enrich scientific knowledge in education. It is descriptive level and assumes the correlational design, because it establishes a relationship between two variables: Institutional educational project and quality educational management. The sample consisted of 165 people, consisting of 03 managers, 03 administrative and / or service personnel, 11 teachers at the primary level, 16 teachers at the secondary level, 66 students in the 4th year of secondary school and 66 parents of the students studied., sample size chosen intentionally non-probabilistic.

Two instruments were applied: a questionnaire to measure the variable Institutional educational project, which measures the dimensions: identity of the I.E., institutional analysis, management proposal, pedagogical proposal and the participation of educational actors; another questionnaire to measure the quality educational management variable, which measured the dimensions: institutional, pedagogical, administrative and community. Both variables have been validated by expert judgments and have an adequate level of reliability.

The results show that there is a high positive correlation between the institutional educational project and quality educational management, and reaches a level of 0.885.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

El estudio parte del problema de una inadecuada formulación del Proyecto Educativo, un proyecto sesgado y sin considerar los lineamientos estratégicos actuales, la participación sumamente importante de los actores educativos, el diagnóstico de la realidad, entre otros. El Proyecto educativo institucional es el documento de gestión principal en cuyo interior se plasma de manera teórica las acciones o estrategias a realizarse para determinado periodo, conduciendo la vida institucional de manera sistemática, planificada, eficiente y eficaz.

Si un Proyecto educativo institucional carece de las características arriba mencionadas, la vida o trayectoria a seguir dentro de la institución educativa será desorganizada, endeble y no podrá cumplir con sus objetivos institucionales planteados. Todo lo dicho se lleva a la práctica a través de la gestión educativa, es decir si tenemos una buena planificación estratégica, podremos lograr una gestión educativa de calidad, debido a que consideramos la correlación de estas dos variables, una conlleva a la otra, siempre y cuando todos los actores educativos funcionen como un engranaje y luchen por objetivos comunes, sin descuidar que el fin último es la transformación y el aprendizaje de los niños y adolescentes.

La investigación está dividida en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema de investigación, en donde se plantea el problema materia de investigación; asimismo, se formula el problema: general y específicos, así como se plantean los objetivos y las hipótesis. Se justifica el estudio y se identifican las variables de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico conceptual, con los antecedentes internacionales y nacionales que demuestran que el estudio tiene precedentes respecto a sus variables de estudio. Asimismo, se desarrollan las bases teóricas, para cada variable de estudio, y se escriben las definiciones de los términos básicos.

El tercer capítulo trata sobre la metodología de la investigación: el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población y la muestra de estudio. Además, las técnicas de recopilación de datos, para las dos variables.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. *Problema General*

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Educativa de Calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, San Juan de Lurigancho-Lima, 2014?

1.2.2. *Problemas Específicos*

- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión institucional y el PEI de la I.E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y el PEI de la IE Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa con el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Debiendo cumplir con la fundamentación teórica de mi trabajo de investigación, debo analizar la variable *Proyecto Educativo Institucional* en el pensamiento del Representante de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el Perú (2011) manifestó lo siguiente: “El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional”. (p.57).

Por otro lado, Arratia (2002) señaló, la *Gestión educativa de calidad*, “...es por tanto una forma de interacción social, de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientados a lograr un fin” (p.129). Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete. Por lo sustentado anteriormente considero de suma importancia ahondar en este tema.

Habiendo revisado la Constitución Política del Perú (1993) transcribo el artículo 16° “Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados”.

Del mismo modo la Ley General de Educación, Ley N° 28044 (2003) en el Título V sobre la gestión del sistema educativo, señala en su artículo 63°:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. (p. 23).

Por otro lado, en su artículo N° 66: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje es la primera y la principal instancia de Gestión del Sistema Educativo descentralizado...” (p. 24). También se revisó el Decreto Supremo N° 009 – 2005- ED Art. 25° y 32°, el cual manifiesta: “PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional...” (p.15).

La conducción de las instituciones educativas necesita ser gestionadas con calidad y para ello emplear los instrumentos de gestión adecuados y contextualizados para entregar educación de calidad. De modo que necesitamos buenos gestores dentro de la institución, con la capacidad de promover la participación conjunta de cada uno de los responsables de que nuestros niños y adolescentes logren sus objetivos dentro de los plazos establecidos. Así como tomar la batuta e instaurar alianzas estratégicas con la comunidad de tal forma que la educación sea para la vida con el apoyo de cada miembro de la comunidad educativa. Recordemos que en la Gestión educativa de calidad intervienen todas las dimensiones necesarias para fortificar el desarrollo adecuado de la I.E, sin descuidar el alineamiento con las macro políticas. Por consecuencia, la necesidad de profundizar en el conocimiento teórico respecto a este instrumento de gestión, constituye un eje primordial para enlazar una verdadera gestión educativa de calidad, que sea participativa solo en el bien de la educación.

1.3.2. Justificación Práctica

Para la investigación se ha seleccionado una Institución educativa pública, la cual por marco regulatorio cuenta con un PEI, sin embargo, este PEI, como ya se indicó instrumento rector de la gestión educativa debe responder a las necesidades y expectativas de toda la comunidad educativa. Por lo tanto, la presente investigación busca recoger las opiniones de los involucrados, la cual se llevó a cabo mediante los cuestionarios elaborados, para posteriormente establecer la relación que existe entre el PEI y la gestión educativa de calidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Por lo expuesto el objetivo general es el siguiente:

- Determinar la relación que existe entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto educativo institucional con de la I. E “Antenor Orrego Espinoza”, SJL-2014.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la relación de la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.
2. Analizar cómo se relaciona la gestión pedagógica y el PEI de la I. E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014

3. Determinar la relación de gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.
4. Determinar cuál es la relación de la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La necesidad de profundizar en el conocimiento del proyecto educativo institucional como variable Y, y la gestión educativa de calidad como variable X, surge de la necesidad que tiene el investigador en conocer la relación entre ambas variables, y como un cambio significativo en una de ellas podría tener un comportamiento favorable para el adecuado manejo de la institución educativa. En ese sentido, la investigadora definió el uso del método cuantitativo, el cual le permitió descubrir, verificar o identificar relaciones entre las dos variables de estudio presentadas. Por ese sentido, se buscó antecedentes de otros estudios que nos permitan conocer el comportamiento de las variables, claro está según el contexto en el cual se manifiestan. Por todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación se realizó a través de un diseño descriptivo correlacional, de modo que se midieron las dos variables de estudio, para luego asociarlas estadísticamente y llegar a saber si presentan relaciones positivas o negativas, lo cual llega a tener cierto nivel causal. Según Sampieri (2006) señala, “Enfoque cuantitativo. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.15).

2.2. Antecedentes de la investigación

Al realizar la revisión bibliográfica respecto al tema del presente estudio, hemos ubicado las siguientes investigaciones, tesis y artículos arbitrados realizados a nivel internacional y a nivel nacional:

2.2.1. *Antecedentes nacionales*

Ibarra (2012) en su investigación “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N.º 3092- Puente Piedra-Lima-2011”, para obtener Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, en su primera conclusión afirmo, se ha demostrado que el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la institución educativa Kumamoto I n° 3092-Puente Piedra, esta decisión se sustenta en el valor $2 X = 5.45 < 2 X t = 9.49$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el planeamiento estratégico, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra.

Asimismo, en su tercera conclusión manifiesta se ha comprobado que el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa tiene relación con la gestión de la calidad. El valor $2 X = 7.602 < 2 X t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el nivel de coherencia de la Programación, actividades y presupuesto en la institución educativa, se relaciona con la gestión

de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N.º 3092- Puente Piedra.

Bellido (2004) en su investigación “Desarrollo de Instrumentos para una Gestión de Excelencia en un Centro Educativo Privado”, para obtener el grado académico de Magister en la Pontificia Universidad Católica del Perú; en sus conclusiones manifestó, la educación es un campo en el que la privatización tiene el potencial para poder administrar de una forma estratégica los servicios educativos. También en su segunda conclusión señaló, la gerencia educativa debe ser muy consciente de que las personas que integran la organización requieren de una preparación competitiva de tal forma que puedan tener respuestas oportunas frente a los cambios del entorno.

Torres (2007) en su tesis titulada “La Propuesta de Gestión del PEI en la Administración del Centro Educativo 3070 María de los Ángeles del distrito de Puente Piedra”, para obtener el grado de Magíster Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, en su primera conclusión afirma en la fase inicial de aplicación del PEI en el CE 3070, se da un nivel organizativo funcional establecido en la planificación de metodologías y estrategias de trabajo dirigidos por el equipo directivo que fueron concretados en proyectos articulados de áreas con autonomía en las decisiones, descentralización y delegación de funciones. Así en la elaboración y ejecución de este proyecto participaron los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y jerárquico; generándose un trabajo coordinado y en equipo que involucraba no solo la propuesta pedagógica sino además la propuesta de gestión.

2.2.2. Antecedentes internacionales

Fuentes (2009) en su tesis “La Gestión Escolar y la Calidad de la Educación Secundaria”, para obtener el grado académico de Magister en la Universidad

Pedagógica Nacional de México. Como parte de sus conclusiones, manifiesto la gestión para los directores y algunos docentes está bien conceptualizada, pero las prácticas explican un proceder diferente al discurso, al igual que en la planeación, impera un burocratismo en todas las relaciones cotidianas del proceso gestivo.

En su segunda conclusión señala, existe una imprecisión teórica que se presta a la reinterpretación de los procesos, lo cual origina una falta de solidez conceptual y homogeneidad de aplicación.

Asimismo, el autor plantea que la participación es controlada por los juegos de poder y las conveniencias de grupos específicos de la plantilla, los órganos de participación social son desconocidos y llevados a la práctica con un afán meramente normativo, los padres y alumnos no participan directamente en la escuela, son ajenos a las decisiones e incluso a los resultados arrojados por el trabajo de la institución.

Ramírez (2012) en su investigación, “Modelo de Gestión Estratégico y su Aplicación al Proyecto Educativo Institucional en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo”, de la Parroquia rural San Lorenzo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Periodo 2011”, para obtener el grado de Magíster en la Universidad Estatal de Bolívar de Ecuador; arribó a las siguientes conclusiones:

En su primera conclusión se determinó el poco conocimiento de los Modelos de Gestión, y en especial del Modelo de Gestión Estratégico, no existe en el Nivel Tecnológico el Proyecto Educativo Institucional. Como segunda conclusión señalo, la investigación ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a identificar el Modelo de Gestión Estratégico como el más opcionado y recomendado por la UNESCO (2000) para el sistema educativo, analizar las bases científicas, procesos y procedimientos del Modelo de Gestión Estratégica y fundamentalmente la aplicación de un seminario-taller para la capacitación de la Comunidad Educativa sobre el tema.

Y finalmente concluyó en que se comprobó la hipótesis considerándola como positiva ya que el desarrollo práctico del Modelo de Gestión Estratégico en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional; como lo determina el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación donde se establece que la Gestión Estratégica son acciones desplegadas por los gestores que dirigen espacios organizacionales y que tienden a mejorar las prácticas educativas.

Alarcón (2008) en su tesis “Planificación Estratégica: Una Herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica (Caso U.E. Jardín Levante), para obtener el grado de Magíster en Ciencias de la Educación mención Gerencia Educativa en la Universidad Nacional Experimental de Guayana – Venezuela, sustento las siguientes conclusiones:

En su segunda conclusión manifiesta, la Planificación Estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resulten del análisis situacional de la organización.

En su cuarta conclusión, declaro, bajo el nuevo paradigma la labor de la escuela diste de ser sólo un centro de reproducción de conocimientos para llegar a convertirse en un lugar para la creación de soluciones a problemas del entorno. Entra aquí la relación dinámica entre el plantel y el contexto, que visto desde una visión sistémica y holística se puede comprender e intervenir.

En su quinta conclusión, el autor explico que la escuela actual merece ser gestionada bajo un enfoque de la gerencia estratégica, donde se consideren las oportunidades y amenazas que el entorno oferta para potenciar las fortalezas y disminuir sus debilidades como organización escolar.

Resalto de las conclusiones del Magíster Alarcón, lo siguiente: El planeamiento estratégico permite la gestión de los recursos de manera óptima, dando autonomía a los directores del plantel; por otro lado, descarta que la escuela siga siendo un reproductor de conocimientos, siendo reemplazada por una incubadora de ideas transformadoras para el cambio del entorno, hacia ello deben apuntar todas las Instituciones Educativas de nuestro país.

2.3 Bases teóricas:

2.3.1. La Gestión educativa de calidad

Lepeley (2007) planteo “la gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades” (p.6).

Es de suma importancia que los clientes internos de una institución educativa estén comprometidos e identificados con la organización, y que sus objetivos estén alineados con los objetivos institucionales, solo de esa manera y tal como lo señala el autor anterior se podrá llevar a cabo una gestión de calidad.

Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA (2013), señalo:

Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar, los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. Se entiende entonces por gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende. (p.12).

Podemos destacar de la cita anterior, los siguientes términos, mejora permanente, se refiere al proceso de mejora continua que se debe llevar a cabo

teniendo como modelo el ciclo de Deming y siguiendo los cuatro procesos se puede optar por una gestión educativa de calidad. Por otro lado, hace énfasis en la dirección de los recursos para la correcta toma de decisiones a favor del fin último que es la educación integral de la comunidad.

Dentro de la Matriz de evaluación de la gestión educativa para la Educación Básica Regular planteada por el IPEBA (2013), nos presenta 4 variables que inciden en el proceso de enseñanza – aprendizaje, las cuales son: “Dirección institucional centrada en la oferta formativa y demanda del sector productivo, soporte al desempeño docente enfocado al desarrollo de competencias, gestión de infraestructura, equipamiento y recursos y por último la evaluación de resultados y mejora continua” (p. 24).

Los indicadores anteriormente indicados por el IPEBA, apuntan a evaluar la gestión de la institución educativa, mediante la mejora continua, de la misma manera se busca asegurar el propósito de las condiciones necesarias para que su acción este centrada en los aprendizajes de los estudiantes y su desarrollo integral.

Lepeley (2007) resumió de la siguiente manera los principios de gestión para la calidad, de la siguiente manera:

- La calidad no es un problema aislado, abarca a toda la organización.
- El cliente, consumidor, usuario o “cliente externo” es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los “clientes internos”, es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo.

- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- Los hechos y datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son.
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.
- *La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital.*

Destacamos de los principios anteriormente mencionados, para alcanzar un modelo de gestión de calidad, la organización debe funcionar como un engranaje, en la cual resalta la comunicación transparente y asertiva, el trabajo en equipo, la valorización de los recursos humanos y el mejoramiento continuo.

Por otro lado, Lepeley (2010) también señalo de qué manera se debe implementar un modelo de gestión de calidad:

- Primero se debe diseñar un camino hacia la calidad.
- Garantizar el apoyo de la alta gerencia en el programa institucional de calidad.
- Informar a las personas que trabajan en la organización sobre los nuevos principios que sustentan la calidad y capacitarlos en el uso de técnicas de gestión para mejorar calidad.
- Formación de equipos de especialistas en gestión de calidad que dirijan y faciliten la implementación del proceso.
- Difundir la gestión de calidad en todos los niveles de la organización.
- Focalizar la misión y los objetivos en conocer a los clientes y sus necesidades.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente.
- Promover creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar calidad.
- Reconocer y recompensar los logros de calidad.
- Evaluar permanentemente con el propósito de mejorar en forma continua.

2.3.1.1 Dimensión institucional. La UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú en el Perú (2011) señalo:

(...) Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución. (p. 35).

Por otro lado, Sander (1994), en su obra “Gestión educativa y Calidad de Vida” planteo:

“(…), se orienta por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos, la organización educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales. Las funciones o papeles se definen en términos de las expectativas o conceptos previos que las personas que se encuentran dentro de la organización educativa o fuera de ella esperan de quienes las desempeñan”. (p.239)

El primer concepto toma a la dimensión institucional desde un punto de vista menos burocrático, como la forma de organizarse de una I.E, ello incluye funciones, horarios, distribución de las tareas, así como las actividades o ceremonias en las cuales participan todos los actores educativos, constituyendo todo ello el estilo institucional que junto a la misión y visión lo diferencia de otras instituciones.

El segundo concepto de carácter netamente burocrático, se centra en que la organización es un sistema cerrado de funciones, dejando de lado otros aspectos quizás informales como lo son las actividades institucionales o ceremonias realizadas dentro o fuera de la Institución educativa.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010), en su obra “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” señalo:

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (p. 59)

En general la dimensión institucional comprende todas las acciones necesarias que hacen caminar a una institución educativa, desde la función que juega cada miembro de la comunidad educativa, la distribución, los recursos económicos, entre otros que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en un inicio.

En este sentido, también comprende el conjunto de reglas que ayudan a organizar el sistema escolar dentro de una institución, lo cual esta normado por los lineamientos políticos del sistema educativo de cada país. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas interinstitucionales efectivas.

1. **Canales de comunicación.** Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. En ese sentido se debe contar con un sistema de colaboración que contribuya a la generación de un clima organizacional en todo el ámbito educativo (escuela y

aula), que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establezcan acuerdos y se cumplan.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010), en su obra “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” señalo:

Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas; el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción; la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas (p.38).

La comunicación es indispensable, constituye el soporte fundamental para la realización de cualquier actividad dentro o fuera de la institución, por ejemplo para la toma de decisiones, diversas coordinaciones, evaluación de resultados, una reunión de coordinación, entrevistas con los padres de familia, el establecimiento de las normas de convivencia, la formulación de una queja, dinamización de una sesión del equipo docente; todo se basa en las relaciones interpersonales por lo tanto en el acto comunicativo.

Este concepto no se limita al hablar; es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás, ello implica escuchar de manera activa a todos los agentes educativos. Si la institución mantiene una comunicación fluida, cordial y asertiva, podrá formular estrategias y lo más importante implementarlas para combatir los diversos problemas que podrían existir, por ende, llegar al cumplimiento de sus objetivos.

Para la difusión de determinada información, los miembros de la institución han de considerar la existencia de diferentes posibilidades, la comunicación personal, reunión de grupos, nota escrita; cada una de ellas presenta ventajas y

desventajas. Por lo tanto, cada institución tiene la necesidad de fijar y consolidar el uso de determinado canal para determinadas acciones, es decir contar con sistema de comunicación estable, consolidado y sostenible, que le permita resolver conflictos; todo ello para la optimización de los procesos. En este sentido todos los líderes de la institución son responsables de la mejora continua de la comunicación interna y externa.

Las formas más habituales de transmisión de información según el canal utilizado son la comunicación oral y escrita.

El canal más utilizado es el oral en todas las acciones llevadas a cabo en la institución, por ejemplo, al dar un aviso, indicar cambios en algún horario, realizar coordinaciones en una reunión, dar explicaciones a los padres de familia, todo ello se realiza de manera verbal. Este tipo de comunicación se da cuando las personas se comunican cara a cara, mediante el habla, haciendo posible realizar la retroalimentación inmediata y directa.

Por otro lado, tenemos a la comunicación escrita, en la cual el receptor es el lector del mensaje, no existe la posibilidad de enriquecer la comunicación con el comportamiento verbal ni tampoco de obtener una retroalimentación inmediata. Este tipo de comunicación presenta varias ventajas, entre ellas que el mensaje puede guardarse, continúa siendo el mismo así pase por varias personas, el receptor tiene tiempo para el análisis; además se constituye como un apuroba física, al dejar constancia física de las conversaciones o acuerdos.

2. Modelo de gestión. El ser humano está inmerso en constantes cambios en todos los planos de su vida, sociológico, político, personal, entre otros, por lo tanto, ello afecta sustancialmente a las instituciones y con ello a su manejo, es decir a la gestión en su todo, ello va a depender mucho del enfoque que adopte cada institución. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados

a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a las condiciones.

Cassasus (1999) planteo los siguientes modelos: “el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores”. (p. 7).

- **Modelo normativo:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Se manifestó en el ámbito educativo mediante la Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

- **Modelo prospectivo:** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. En el ámbito educativo se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

- **Modelo estratégico:** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades,

debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

• **Modelo estratégico- situacional:** Se inicia a mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

• **Modelo de calidad Total:** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes:

1. Se reconoce la existencia de un “usuario”
2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

• **Modelo reingeniería:** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras

no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical, por eso implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

• **Modelo comunicacional:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. En el ámbito educativo, se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. La responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

A continuación, se presenta dos modelos de gestión educativa, cada uno tiene sus ventajas y desventajas:

- **Modelo de Gestión educativa estratégica.** El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires), Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina en “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa- Módulo 2: Gestión educativa estratégica” (2000) señala:

(...) Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los

objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas. (p.15).

Las principales características de este modelo son las siguientes:

- *Centralidad en lo pedagógico*: Consiste en que la escuela es una generadora de aprendizajes para todos los alumnos.
- *Reconfiguración*: Nuevas competencias y profesionalización. Considera que cada persona comparta los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- *Trabajo en equipo*: Que le permita tener a la institución una visión compartida por parte de todos los actores educativos, ello contribuirá en el engranaje de los procesos de gestión y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- *Apertura de aprendizaje e innovación*: Una organización abierta al cambio y con apertura por aprender podrá generar nuevas ideas para su propia transformación.
- *Asesoramiento y orientación para la profesionalización*: La creación de espacios de reflexión es de suma importancia en una organización le permitirá identificar áreas específicas de oportunidades y el intercambio de experiencias.
- *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro*: Al existir escenarios, en los cuales los objetivos estén claros y exista consensos entre sus miembros, será productivo para el fomento de la participación, responsabilidad y el compromiso compartido.
- *Intervención sistémica y estratégica*: Supone tener una visión global e integrada de toda la organización, para poder elaborar estrategias eficaces que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

- ***Modelo de Gestión de Calidad para la Educación:*** Este enfoque de calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, tal como lo indica Edwards Deming, con el círculo de la calidad total, los dos fluyen del modelo de gestión de calidad total.

La gestión de calidad se basa en la concepción del ser humano, respaldada en los valores, y en la eficacia y eficiente. Para ello se apoya en la inteligencia emocional, la cual plantea que primero se debe conocer mejor a uno mismo, para poder conocer a los demás. Otro elemento importante de este modelo incluye a las motivaciones que mueven a las personas y humanizan la institución.

3. Liderazgo del director. Entendida como la capacidad que debe tener o desarrollar el director de la institución para promover y animar a todo el equipo en el desarrollo de una tarea compartida.

La UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señala “Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo” (p.47).

Por otro lado, Cuevas, M., Díaz, F., y Hidalgo, V., (2008) en su investigación titulada: “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural indica:

La cultura de la calidad total ha hecho que en estas últimas décadas se replantee el liderazgo, cambiando no sólo la forma de llevar a cabo éste, sino también las relaciones que se establecen entre el líder y el resto de la comunidad educativa. Por todo ello, el modo en que los directivos gestionan los recursos disponibles y mantienen las colaboraciones externas con otras instituciones representa otro de los indicadores de un liderazgo eficaz. (p.10).

Teniendo en cuenta los dos conceptos transcritos podemos entender que el liderazgo del director juega un papel primordial a la hora de llevar a cabo todos

los procesos de la gestión educativa. Hablamos actualmente de un trabajo en conjunto, colaborativo, en el cual él como líder motive a sus colaboradores y todos trabajen hacia la consecución de un solo fin, que es conseguir brindar aprendizajes de calidad.

Además, según las últimas investigaciones, el líder, debe poseer una visión clara de la escuela, y poder integrar estos pensamientos con los de sus colaboradores, tener competencias suficientes para el manejo de todos los recursos y poder conducir las estrategias planteadas desde el inicio para conseguir lograr los objetivos estratégicos.

En conclusión, el director debería contar con habilidades de liderazgo, de esa manera plantear y trabajar de manera compartida las metas con sus equipos; necesariamente tiene que darse una relación dinámica y cordial con todos los integrantes de la institución, y sobre todo involucrar a todos los actores educativos en el desarrollo e implementación del Proyecto educativo institucional.

2.3.1.2. Dimensión Pedagógica. La dimensión pedagógica curricular ocupa un papel preponderante en la gestión de la institución, debido a que es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender, objetivo fundamental para la vida de la institución.

La UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señala:

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas

pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras (p.36).

Por otro lado, el Ministerio de Educación del Perú en su obra “Marco de Buen Desempeño Docente” (2014) señaló:

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. (p.20).

En este caso la UNESCO nos da una idea general de como considera la dimensión pedagógica, enfatiza que el quehacer principal de toda institución educativa es el proceso de enseñanza- aprendizaje y la aplicación práctica del enfoque pedagógico establecido en el PEI. En cambio, la segunda cita nos da un punto de vista desde la óptica del docente, haciendo hincapié en la reflexión teórico-práctica de su quehacer diario, todo ello alineado con los objetivos de la institución y teniendo con fin supremo el aprendizaje de los alumnos.

La dimensión pedagógica es la que juega un papel principal dentro de una I.E, por ello se centra en los aspectos, estrategias y técnicas a emplear por sus docentes para la consecución de aprendizajes de calidad, mediante la cual lleva consigo la puesta en práctica del currículo diversificado a la realidad del estudiante.

Las cuatro dimensiones de la gestión educativa son importantes por sí mismas y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas; si se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica curricular ocupa un

papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender.

1. Proceso de enseñanza – aprendizaje. La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010), en su obra “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” señala:

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada profesor acerca de lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. (p.68).

Para llevar a cabo el proceso de enseñanza- aprendizaje, el docente requiere realizar la micro planificación de sus sesiones de aprendizaje, sin ello no se podrá conducir adecuadamente dicho proceso. En virtud de lo anterior, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí misma, el sentido y la perspectiva de la evaluación; en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su hacer profesional, pues los resultados de sus alumnos son, en gran medida, producto de su práctica cotidiana.

El profesor tiene la capacidad de crear con creatividad e innovación, ambientes de aprendizajes exitosos, claro está que según las condiciones propias de la situación concreta de la comunidad educativa. Para ello, debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales se desarrollan mejor y hacer uso de diversos recursos didácticos, también considerar las aptitudes y los ritmos de aprendizaje ayudará a tomar la mejor decisión de cómo llevar a cabo las sesiones de aprendizaje.

2. El método pedagógico. El docente tiene una gran responsabilidad, la cual es conducir o trazar el camino por medio del cual el alumno construirá sus aprendizajes, es por eso que hablamos del método pedagógico, el cual es un conjunto sistematizado y organizado de recursos o elementos didácticos.

Del mismo modo para que el método sea efectivo se debe tener en cuenta ciertos criterios, tales como:

- Ir de lo más fácil a lo más difícil.
- Ir de lo más simple a lo más complejo.
- Ir de lo más próximo a lo más lejano.
- Ir de lo concreto a lo más abstracto.

Todo lo anteriormente señalado es imprescindible tenerlo en consideración en la planificación de las sesiones de aprendizaje, es el mejor momento de definir que método utilizaremos para suscitar los aprendizajes requeridos y lograr que los estudiantes alcancen los objetivos educativos planteados. No se debe olvidar que se debe desprender del enfoque pedagógico planteado de manera consensuada en el PEI.

3. Enfoque de evaluación. La evaluación auténtica constituye un interesante aporte al cambio de la cultura evaluativa, al establecer una línea consistente entre los objetivos, contenidos y estrategias curriculares de la Reforma Educacional y los sistemas de evaluación. El nuevo enfoque curricular tiene por centro la actividad de los alumnos, sus características y conocimientos previos y los contextos donde esta actividad ocurre.

Si partimos de lo anteriormente planteado, los paradigmas tradicionales de evaluación no encajan con los objetivos actualmente perseguidos, ese enfoque no enriquece en nada ni brinda información de las necesidades de apoyo pedagógico, por el contrario, solo categorizaba a los alumnos en bueno, regulares y malos.

Podemos concluir que en el enfoque tradicional de evaluación primaba la evaluación sumativa o de salida, es decir determinada calificación le otorgaba al alumno la promoción o repitencia de grado.

Condemarín & Medina (2000), plantearon lo siguiente:

En síntesis, la cultura evaluativa tradicional privilegia los saberes que pueden traducirse en logros individuales y manifestarse a través de preguntas de selección múltiple o de ejercicios a los cuales se puede asignar equitativamente un número de puntos. La evaluación tradicional reduce la gama de aprendizajes a un conjunto de saberes y competencias restringido, que se opone a las demandas de los programas modernos, centrados en la transferencia de conocimientos y competencias de alto nivel. En tal sentido, constituye un freno para el cambio, porque lleva a los profesores a preferir las competencias aislables y cuantificables, en desmedro de las competencias de alto nivel, difíciles de encerrar en una prueba de lápiz y papel y de tareas individuales. (p. 21).

En ese sentido, encontramos en su libro “Evaluación Auténtica de los Aprendizajes: Una Propuesta para el Cambio”, Condemarín & Medina (2000, p.21), los principios de la evaluación auténtica:

- Es una instancia destinada a mejorar la calidad de los aprendizajes
- Constituye parte integral de la enseñanza
- Evalúa competencias dentro de contextos significativos
- Se realiza a partir de situaciones problemáticas
- Se centra en las fortalezas de los estudiantes
- Constituye un proceso colaborativo
- Diferencia evaluación de calificación
- Constituye un proceso multidimensional
- Utiliza el error como una ocasión de aprendizaje

La evaluación auténtica es un concepto derivado de la evaluación formativa, definida inicialmente por Scriven en 1967, por oposición al de evaluación sumativa. En este caso la evaluación formativa, propone como principal objetivo conducir los aprendizajes de los alumnos en el marco de una pedagogía diferenciada: llevar a todos los alumnos a dominar ciertas capacidades, a través de métodos y ritmos que respondan a sus necesidades particulares.

4. Actualización docente. Es evidente el rol protagónico que tiene el docente desde esta perspectiva. Aún en las propuestas más innovadoras centradas en el aprendiz, el docente cumple una función trascendental y de suma importancia para la formación integral del estudiante, puesto que es él quien debe diseñar, planificar, proponer, desarrollar y crear situaciones de enseñanza y aprendizaje que le permitan al estudiante aprender y desarrollar sus competencias. El docente decide, orientado por sus concepciones teóricas, la planificación y ejecución de la propuesta, si considera y trata a los alumnos como entes pasivos o activos de su proceso de aprendizaje, entre otros aspectos.

Tomando en cuenta esta realidad, la formación y la actualización de docentes en servicio debe tener como propósito fundamental promover la construcción de los conocimientos y el desarrollo de las competencias del docente para que lleve a cabo una práctica profesional coherente con la manera como aprende el estudiante, que favorezca su formación integral y el desarrollo de su competencia. En los casos en que los docentes hayan sido formados en el modelo transmisionista, asociacionista, es necesario centrar los esfuerzos de los programas de actualización en la transformación de dichas concepciones.

5. Estilo de enseñanza. Los estilos de enseñanza y aprendizaje requieren del ejercicio de la libertad, para que cada persona encuentre desde su singularidad, diversas alternativas para aprender o enseñar de mejor manera.

Si de forma auténtica, cada alumno representa un proyecto personal de vida, es esencial educarlo desde su propia singularidad, es decir desde su propio

estilo de aprendizaje, desde este supuesto, no hay ni mejor ni peor estilo de aprendizaje, todos son perfectibles y la tarea es desarrollarlos a plenitud.

Para unos, el diseño del proceso educativo se optimiza si los docentes incorporan a su cotidianeidad un amplio repertorio de estilos de enseñanza con el fin de adecuarse a todos los estudiantes con diferentes preferencias de aprendizaje. Se sostiene así, la importancia de enseñar a los niños utilizando métodos que se ajusten a sus preferencias perceptivas.

El docente debe tener en cuenta que el objetivo principal en la enseñanza debe cubrir las necesidades de aprendizaje de cada estilo. Por eso mismo, para que el alumno se interese en aprender, el educador debe tomar, como objetivos de enseñanza, principios que sean compatibles con las preferencias e intereses en relación al estilo de aprendizaje.

6. Planes y programas. En el Perú, como en otros países, se cuenta con una estructura curricular básica elaborada por el Ministerio de Educación. Esta estructura curricular explicita la orientación del sistema educativo nacional, le da unidad y sirve de base para las propuestas curriculares de cada institución educativa que, a través de la diversificación curricular, realiza las adaptaciones pertinentes a las características y necesidades de los estudiantes y sus contextos.

En este sentido el Proyecto Educativo Nacional (2007) propone como visión de futuro para la educación nacional, lograr aprendizajes que:

- Sean para la vida, que permitan desarrollar capacidades para actuar en el mundo afrontando toda clase de retos, en el plano personal, social, productivo, ciudadano; y hacerlo en diferentes contextos. Por eso son aprendizajes que abarcan varias dimensiones de la persona.

- Posibiliten seguir aprendiendo a lo largo de la vida, es decir, aprender a aprender con autonomía, eficacia y de manera permanente, lo que significa ir ampliando y progresando en el desarrollo de las competencias.

Para lograr que realmente nuestros alumnos aprendan y logren adquirir todas las competencias planteadas en el marco curricular, estas deben ser contextualizadas en cada Institución educativa, amoldarlas desde lo general a lo particular de acuerdo al contexto histórico, cultural espacial en el cual se desenvuelven los alumnos. Solo a través del proceso de diversificación curricular se lograrán aprendizajes efectivos.

2.3.1.3. Dimensión administrativa. Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

La UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señaló:

(...) se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. (p. 36).

Sin embargo, existe otro pensamiento de Navarro (2009) que en su obra “Gestión Escolar: Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas” señalo:

La dimensión administrativa que hereda los conocidos problemas del proceso administrativo ajustado a las instituciones educativas: planificar procesos educativos, organizar acciones, dirigir y evaluar las mismas para dar cuenta de resultados, elevando así los indicadores de desempeño, desde la óptica del proceso administrativo se incluye lo que implique lograr eficacia y eficiencia. (p.199).

Tomando en cuenta los conceptos teóricos antes transcritos me permito compararlos con la realidad socioeducativa peruana:

La dimensión administrativa contempla todo lo relacionado con los procesos afines a la administración económica, y otras acciones concretas como lo es la administración del personal, mantenimiento de bienes e inmuebles, aspectos documentarios y la elaboración del presupuesto, todo ello orientado a favor del cumplimiento de lo plasmado en el PEI, para conducir de manera apropiada el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Por otro lado, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010), en su obra “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” planteo:

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. (p.74).

Las citas anteriores hacen alusión a todas las coordinaciones a realizar entorno a todos los procesos llevado a cabo en una escuela, como el incidir en el cumplimiento de la normatividad, solo de esas dos maneras una organización

puede caminar de manera armoniosa. Es decir, es también organizar, planificar y gestionar el tiempo, regulación de procesos en pos de la consecución de un fin.

1. Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. En este sentido, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica que en su obra *“El Modelo de Gestión Educativa Estratégica”* (2010), plantea lo siguiente:

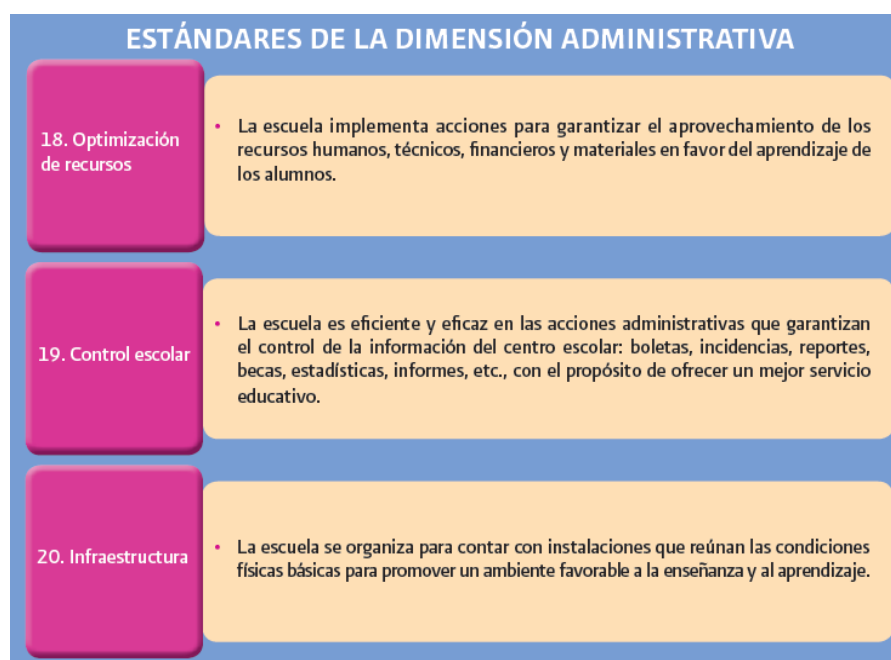


Figura 6: **Estándares de la dimensión administrativa.** Tomado de *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad”*, p.75, por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica en México, 2010.

En este aspecto los Directivos lideran procesos de formación, basados en la cultura de la rendición de cuentas, lo que implica:

1. Presupuesto adecuado a las demandas del PEI
2. Aplicación de la normatividad vigente
3. Sistema de contratación explícito

4. Inventarios institucionales que posibilitan la adecuada utilización, mantenimiento y baja de equipos.
5. Uso de tecnologías de información para la gestión de recursos físicos y financieros
6. Rendición de cuentas a la comunidad educativa
7. Minimizar riesgos con el manejo de inventarios
8. Transparencia en el manejo de los recursos institucionales

El apoyo de la gestión administrativa – financiera a la gestión académica – pedagógica, se da implementando procesos oportunos y ágiles del proceso de matrícula, el manejo del archivo académico y la elaboración de los boletines de notas.

2.3.1.4. Dimensión comunitaria. La UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo:

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p.37).

Por otro lado, Navarro (2009) que en su obra “Gestión Escolar: Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas” señalo:

La dimensión comunitaria no responde a una <<relación bilateral>>, a un vínculo focalizado, o a una orientación integradora entre dos partes, es más bien el planteamiento de una interacción constructiva hacia los fines que la gestión escolar prioriza esto es, los aprendizajes y la calidad de los rendimientos escolares entre escuela y actores sociales del contexto comunitario que rodea a la institución; donde ambos construyen su identidad a modo interactivo, la escuela, sus profesores, su modelo de gestión y cultura, se hacen al tiempo en que el barrio y comunidad se

perciben así mismos, se reconocen como tales identificando en sus rasgos el tipo de escuela que les es propia. (p.157).

Los autores coinciden en que la escuela y la comunidad se encuentran en constante interacción, una no puede estar alejada de la otra, son un complemento. Y como muy bien lo manifiesta Navarro (2009), es una “interacción constructiva” que la orienta al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Si la escuela se desligará de la comunidad no tendría sentido su razón de existir, ya que ella forma y moldea a los ciudadanos de determinada comunidad.

Del mismo modo tenemos la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México, en su obra “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” (2010), señalo:

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (p.75).

También Zapata (2009) en su obra “Documentos de Trabajo sobre Procesos de Gestión Escolar” señalo:

La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, con las instancias municipales, departamentales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel (escuela - escuela). (p.4).

El primer concepto está ligado a fomentar e involucrar a los padres de familia en el logro de los aprendizajes de sus hijos. Y el segundo concepto refuerza el primero en la medida que no solo los padres de familia conforman la dimensión comunitaria, sino también las instituciones de la comunidad. Entre ellos pueden realizar alianzas estratégicas que favorezcan a la educación de la comunidad y proporcionar la facilidad de acercar más a los estudiantes a la realidad.

Otros autores manifiestan que la dimensión comunitaria-preventiva, que persigue potenciar un entorno social preventivo impulsando la corresponsabilización activa de diferentes instancias públicas, privadas y entidades sociales, en el análisis y la resolución del conflicto que se pueda producir en un barrio determinado. La visión compartida por las escuelas e institutos, servicios de salud, servicios sociales, así como otras entidades significativas de la comunidad, como, por ejemplo, las asociaciones de vecinos, las entidades de tiempo libre y ocio, etc. puede multiplicar los efectos de la acción educativa generada.

En ese sentido, es un aspecto esencial de la dinamización del equipo directivo, y para ello sus miembros deben promover espacios para ir inculcando dicha dimensión en el desarrollo progresivo de la planificación y la realización de las distintas acciones estratégicas. Si no se hace frente a los elementos provenientes del contexto social inmediato de forma decidida, es muy difícil que la innovación pueda realmente arraigar en la cultura escolar bajo un clima positivo de aceptación e implicación.

La importancia de una dimensión comunitaria preventiva, en la cual la escuela en conexión con las demás instancias locales, coadyuven a resolver los diversos conflictos sociales, que actualmente vienen aumentando, complementa bien ello, manifestando que es el líder en este caso el director en conjunto con

su equipo quienes deben integrar desde su planificación a la comunidad, no plantear ningún objetivo ni estrategia al margen de ellos.

1. Alianzas estratégicas. También llamados acuerdos cooperativos horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes. Por el hecho de estar involucrados competidores implica que existe una problemática muy específica para su instrumentación.

2. Relación de padres y madres de familia. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del año escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

2.3.2. El Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional es considerado el instrumento primordial de gestión que direcciona la vida de toda I.E.

Según Ramírez (2012) planteó que:

“El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa. Permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento. Requiere de una programación de

estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes” (p.23).

Teniendo en cuenta la cita anteriormente presentada, podemos resaltar que el PEI es un instrumento de planificación y gestión, que además contiene las estrategias que mejorarán la gestión de la I.E.

De la cita anterior podemos rescatar que, el PEI constituye el conjunto de ideas directrices sostenibles en el tiempo que conducirán a la I.E, ello engloba todas las dimensiones, dando prioridad a la médula central que es el aspecto pedagógico, en torno a ello girarán todas las acciones vinculadas siempre al cumplimiento de la identidad educativa.

Podemos resaltar que el Proyecto educativo debe responder a las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad educativa, y plantear de manera consistente las estrategias a desarrollar para afrontar las debilidades y amenazas que rodean a toda Institución educativa.

2.3.2.1 Identidad de la institución educativa. En cumplimiento de la fundamentación teórica de la variable independiente Proyecto Educativo Institucional, se ha considerado como un primer subtema a la Identidad de la Institución Educativa; para lo cual transcribo el pensamiento pedagógico diseñado por la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo:

Se define a partir de los antecedentes de la institución educativa, como institución (historia)... Está conformada por: **La Reseña histórica**, reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia. **La cultura institucional**, es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad. **La filosofía institucional**, es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa. Eso le permite llevar a cabo su labor, en base a las características que la diferencian de las demás instituciones, en relación con el entorno, y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y la región

donde se encuentra inmersa. La identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la Misión y Visión institucional. (p. 59)

Por otro lado, existe otro concepto sobre Identidad de la Institución Educativa planteada por Manes (2005) señalo “Cada institución desarrolla su propia cultura en forma singular, como una huella digital que la caracteriza, generando su identidad institucional (...) Una institución educativa sin proyecto propio carece de identidad y rumbo”. (p. 54).

Recordemos que toda Institución Educativa construye su identidad a través del tiempo, a partir de su pasado, identificando su situación actual y proyectándose hacia su futuro ideal, a lo cual llamaremos visión.

Del mismo modo, la Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional, elaborada por el Ministerio de Educación del Ecuador (2013) señala:

La identidad institucional se construye, en forma colectiva, entre los actores quienes identifican las características actuales de la institución educativa y aquellas peculiaridades que la hacen diferente a las demás: la historia, el contexto, la cultura, la lengua, la población, la visión, la misión y su ideario. Además, aquellas instituciones que construyeron su identidad (misión, visión e ideario) deberán evaluarla para redefinirla, en función de los requerimientos del contexto y de los lineamientos y las políticas educativas. (p. 16).

El concepto antes transcrito, rescata que cada institución educativa tiene una huella que la diferencia totalmente de las otras, y para lo cual la identidad institucional le dará una direccionalidad, para lo cual todos los actores educativos deben estar involucrados es decir tener sentido de pertenencia; solo así marchará sincronizada una I.E., teniendo en claro hacia dónde ir, como y para qué.

Por otro lado, Astudillo (1995) manifestó:

Da la identidad e individualidad a la escuela/liceo y define el tipo de educación que se ha comprometido a impartir a lo largo de los años. Por tanto, describe un ideal de escuela/liceo y un ideal de educación que es necesario construir gradualmente y de manera progresiva. Es un acto configurativo de la identidad de una comunidad educativa y, por lo mismo, tiene siempre un carácter único y un sello de originalidad. Es decir, define

la naturaleza y el sentido que una comunidad educativa desea dar a su propia acción. (p.44).

Como podemos apreciar en el concepto transcrito se hace referencia a que el planteamiento de la identidad institucional no puede ser ajeno al contexto en el cual se encuentra inmersa. Todos sus objetivos, misión y visión deberán responder a las necesidades del medio, nadie concebirá construir una identidad aislada de la sociedad.

También comparto el punto de vista de Correa (2005) quien manifiesto:

“Ninguna institución social puede estudiarse en el vacío. Solo es posible entender la institución educativa en el contexto global y, por lo tanto, su misión tiene que estar totalmente relacionada con la de la sociedad. ¿Una institución educativa para qué? Este interrogante debe ser el punto de partida para establecer una misión, visión, propósitos, objetivos y metas que respondan a necesidades locales, nacionales e internacionales, de integrar de forma dialéctica lo universal y lo particular, de servir a la comunidad, pero también servirse ella, de hacer compatibles la unidad y la diversidad de saber ser, saber conocer, saber a hacer y saber convivir” (p.129).

Cabe resaltar que cada institución educativa cumple un rol social en cada una de las comunidades que ocupa, por lo tanto, uno de sus principales objetivos es comprender y formar parte de esta identidad de los que allí habitan, entendiendo su cultura, sus sueños. Solo así podrán construir una propuesta educativa significativa. Es por ello que las autoridades deben sembrar y fomentar esta identidad, no como parte de las exigencias normativas sino abriendo sus puertas para que las vivencias se den en un constante intercambio.

Teniendo en cuenta los dos conceptos anteriormente transcritos podemos interpretarlos de la siguiente manera, los autores muestran la identidad institucional desde un ángulo primordialmente social y comunitario, considerando importante que la adopción de valores, la creación de la misión y visión sean tomadas desde fuera, mirando a la comunidad en la cual se encuentra inmersa

la I.E. Solo de esa forma se puede construir una propuesta educativa con sentido participativo.

1.- Visión de la institución educativa. FUNPROEIB Andes (2008) señalo “La visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basada en principios ideales y valores compartidos. La visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de esa situación especial...”. (p. 34).

Cada Institución educativa presenta un conjunto de rasgos que la hacen diferenciarse de otras, los cuales van a orientar su vida institucional. En torno a ello gira la función de la visión y misión institucional, por ende, la forma como estén formuladas, impactará de manera positiva y motivadora, en la comunidad educativa, sin perder de vista que tiene que tener un sentido alcanzable. Como ya está demostrado por diversas investigaciones, el primer paso para iniciar un buen planeamiento estratégico es definir nuestro horizonte, en base a ello sabremos que estrategias adoptar para alcanzarlo.

Senge (2005) en su obra La Quinta Disciplina sustenta:

Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, deja de ser un simple sueño. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. (p. 260).

Tal como señala Senge, una visión compartida, en la cual todos los agentes educativos participen, es una poderosa fuerza de transformación, que debe ser usada para el mejoramiento de toda la Institución educativa, es ahí donde radica la importancia, de que esta visión sea un reto alcanzable en un periodo de tiempo estimado.

Según Neyra (2010) señalo:

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro en función a lo que el estudiante y el contexto

demandan. La visión es una situación anticipada de lo que quisiéramos que la I. E. sea en un futuro cercano. Es el sueño máspreciado a mediano o largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto INSTITUCIONAL que motiva e impulsa la capacidad creativa e innovadora en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la escuela, la cual al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, enfoca su capacidad y energía hacia su logro permanente. (p. 26).

De la cita anterior resalto lo siguiente, la visión gira en torno a las demandas de los estudiantes y del contexto, es decir no es una construcción abstracta que surge de la nada. Su cumplimiento beneficiará a todos los grupos de interés, no solo a los directivos, es ahí donde radica la importancia de una visión compartida, motivadora que impulse acciones que contribuyan el mejoramiento continuo.

2. Misión de la institución educativa. La misión de la IE es su razón de ser, es la orientación que tomará la organización para cumplir con los objetivos establecidos en un rango de tiempo establecido, se constituye como la meta que movilizará todas las energías y capacidades, por ello es indispensable tener definida la misión.

Según Miranda y Olano, la misión educativa precisa la intencionalidad de traslado de algo abstracto a algo concreto, entendido como la situación ideal a la que aspira alcanzar la IE, rescato de este autor que considera la construcción de la idea motora por parte de toda la comunidad educativa.

Por otro lado, tenemos a FUNPROEIB Andes (2008) señala:

La misión es el camino para alcanzar la visión; por esta razón, la misión debe enunciarse de manera operativa, de lo contrario será una mera declaración de buenas intenciones. (...) La misión se operativiza en forma de objetivos (...) Los objetivos son las metas educativas que persigue la institución y que se debe traducir en acciones. (...). (p. 35).

En concordancia con lo anteriormente expuesto, la misión debe formularse de manera operativa que hará posible el cumplimiento de la visión, todo ello se concretiza en los objetivos estratégicos, que los abordaremos más adelante. Es

preciso resaltar que la conexión entre la visión y la misión, debe funcionar como un perfecto engranaje, ninguna de las dos tendrá éxito si no existe coherencia entre ellas y el contexto. La redacción de la misión debe estar exenta de ideas abstractas, sino se convertiría solo en una hermosa frase carente de significado.

Según la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo que “la misión es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen”. (p.60).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente planteados, y conociendo el grado de importancia de la misión, es clave la redacción de la misma, para ello debemos tener en cuenta algunos puntos, según diversos autores:

Según la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) (p.60):

1. Ser clara y comprensible para toda la comunidad educativa.
2. Ser corta, para que la entiendan y la recuerden.
3. Reflejar las características de la institución que la hacen distinta de otras.
4. Ser amplia, para permitir flexibilidad en la implementación, sin perder el enfoque.

Para formular la misión, no existe un método institucionalizado, si bien es cierto muchos autores concuerdan sobre qué características hace una misión mejor que otra, lo que realmente debe primar es que esta debe elaborarse en base al “diálogo conjunto”, solo con un constante debate participativo y muchas opiniones se podrá construir una verdadera misión, que se convertirá en el motor de la organización.

Neyra (2010) definió a la misión como:

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la institución y que lo practican diariamente. La misión es la razón de ser de la escuela, da sentido a la existencia de esta en función a la comunidad que la acoge. (p.27).

3. Valores institucionales. El conjunto de valores los encontramos en el Diseño curricular, sin embargo, como parte de su identidad, toda Institución educativa, debería establecer en forma conjunta con la comunidad educativa valores propios que guíen su filosofía institucional.

En este sentido la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) planteo, “los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad. Proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones (...). (p.64).”.

Resalto del planteamiento anterior, lo siguiente, tener valores institucionales propios genera una enorme “ventaja competitiva” frente a otras organizaciones, dándole una imagen única, sin olvidar que estos lineamientos éticos guiarán las acciones y la toma de decisiones. He ahí donde radica la importancia de definir cada valor y compartir ello con la comunidad educativa, y no solo se debe compartir mediante comunicaciones, sino por el contrario buscar estrategias que ayuden a concientizar a la comunidad educativa.

En ese sentido, resalto dos términos claves, compromiso y desarrollo, no se podría ejercer un desarrollo sostenible si no se evidencia compromiso por parte de todos los agentes educativos, y para que eso suceda se requiere de entes reguladores que beneficien y generen un buen clima en la organización.

4. Perfil de los profesores y del estudiante. Toda institución educativa debe tener claro cuáles son las competencias idóneas que debe reunir cada

miembro de su equipo, solo de esa manera se efectuará el cumplimiento de los objetivos planteados y a largo plazo el cumplimiento de la misión y visión institucional. Se debe tener presente este perfil en todo momento, tanto en la selección de personal o alumnado, desarrollo de programas o proyectos, planeamiento de actividades, etc., nunca perder de vista la dirección hacia donde escala la I.E.

Neyra (2010) señaló, “el perfil del estudiante, presenta el ideal de ser humano que se aspira formar a través del PEI. Los rasgos alimentan y reconceptualizan la visión, la misión, los valores y los fines institucionales. Se puede organizar en áreas o dimensiones”. (p. 28). Los aspectos a considerar deben ser diversificados teniendo en cuenta las características de la población estudiantil y los lineamientos del DCN, estos se deben adoptar en consenso y operacionalizar cada de ellos.

2.3.2.2. Análisis situacional. Dentro de una administración estratégica existen dos componentes de gran importancia el primero es el análisis del ambiente externo de la organización para identificar las “oportunidades y amenazas” y, el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las “fortalezas y debilidades” de la organización.

En ese sentido Hill y Gareth (2011) manifestaron, “el análisis interno, el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (...) (p.19).

1. Estudio externo e interno. FUNPROEIB Andes (2008) señaló:

Un diagnóstico es un proceso que describe y da cuenta de la realidad de la gestión curricular, la gestión institucional y la participación comunitaria de una unidad educativa. Nos permite establecer las necesidades y los problemas en la unidad educativa, identificar los obstáculos que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa y las potencialidades existentes. (p. 33).

Resalto de la cita anterior lo siguiente, el diagnóstico u análisis situacional es la evaluación inicial que realiza toda Institución Educativa, y se actualiza constantemente, en base a ello se realiza el planteamiento de estrategias que le permitan mejorar en los tres aspectos importantes “institucional, administrativa y comunitaria”, a través de ello se logrará impulsar el mejoramiento.

Del mismo modo, Villarroel, en el documento de trabajo “Proyecto Educativo Institucional, Marco Legal y Estructura básica (2002) manifestó:

En la parte analítico-situacional, el aspecto situación de la comunidad escolar, en el cual los diferentes actores y estamentos, mediante un proceso de reflexión-acción, profundizan sus conocimientos (diagnostican) respecto de la situación en que se encuentran como escuela, (...). Este proceso se puede desarrollar al inicio de la elaboración o entre la determinación de la visión, misión del proyecto. Desde este análisis situacional también se originan los objetivos para el mediano y corto plazo. (p.5).

El estudio interno es un proceso reflexivo en el cual deben participar todos los actores educativos, no solo es diagnosticar sino plantear estrategias para el mejoramiento continuo de la realidad educativa, por ello es de suma importancia que todos estén involucrados en este análisis.

Según la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo:

El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional(...)El estudio externo nos permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local, el estudio interno nos permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución. (p.66).

En esta cita se hace bastante hincapié en que el colectivo educativo debe discutir e intercambiar opiniones sobre la situación real por la que atraviesa la I.E, no solo para plasmarlo en el Proyecto Educativo Institucional, sino que, para el logro efectivo de la misión escolar, se debe haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los que se cuenta.

También el Ministerio de Educación del Perú, en el Manual del buen desempeño del directivo (2013) manifestó en la competencia 1, desempeño 1, lo siguiente:

Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje. (p.40).

Los dos autores anteriormente citados inciden en que la estrategia FODA, ayuda a identificar los aspectos buenos y a mejorar de las organizaciones, esta es una de las estrategias más usadas en el medio educativo para la detección temprana de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para su elaboración es indispensable que toda la comunidad interactúe y analice detalladamente la situación de la IE, sino se da de esa manera se obtendrá un diagnóstico sesgado.

López (2005) señaló:

Se entiende como análisis de contexto el estudio y la valoración de los elementos que configuran a la Institución y su entorno; éste debe tener una clara incidencia en la planificación, organización y funcionamiento de la institución, ya que ella da respuesta a demandas educativas de la sociedad en la que está inserta. El resultado de este análisis permitirá a cada comunidad educativa dar prioridad, concretar y desarrollar las finalidades y principios educativos de la institución, de acuerdo con sus propias

características y expectativas, comprende tanto el análisis de la realidad externa e interna. (p. 54).

En resumen, realizar un correcto análisis situacional solo le traerá grandes beneficios a la organización, tales como comprender mejor la realidad, analizar los puntos críticos e identificar las necesidades, así como el establecimiento de las relaciones o alianzas pertinentes.

2. Objetivos estratégicos. Se considera que un objetivo es estratégico, si le permite a la institución educativa lograr su misión en el plazo de tiempo fijado, por ello es primordial que los objetivos estratégicos surjan del análisis sistémico realizado mediante la matriz FODA.

Según Neyra (2010) en su trabajo “Guía de Elaboración del Proyecto Educativo Institucional Articulado al Proyecto Educativo Local de Ventanilla” plantea:

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la institución tiene que alcanzar en un plazo determinado para la consecución de la visión: ¿Qué debemos lograr en el mediano y largo plazo para que la IE tenga un accionar coherente con la visión, misión y perfil del estudiante, aprovechando nuestras fortalezas y oportunidades y contrarrestando nuestras debilidades y riesgos? (p.47).

Alarcón (2008) señaló:

Los objetivos estratégicos se refieren al propósito que pretende alcanzar la organización, surge del análisis al contexto y de la revisión a la políticas educativas y leyes que regulan el sistema. Los objetivos estratégicos articulan la misión de la organización con el contexto en el cual esta se inserta. A través de los objetivos estratégicos se operacionalizan las estrategias diseñadas para el cabal funcionamiento del plantel. (p.32).

Tomando como base las citas anteriores, podemos decir que los objetivos estratégicos deben ser cumplidos en el tiempo previsto, y son los encargados de operacionalizar o concretar las ideas planteadas en la misión y visión educativa. Es por ello que deben ser formulados de tal manera que su acción se pueda efectuar sin mayor dificultad.

Los objetivos se formulan teniendo en cuenta que:

1. Cada objetivo precisa un solo cambio, de manera que se pueda facilitar su posterior evaluación.
2. Los cambios consideran las cuatro áreas de desarrollo del centro educativo: pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria.
3. Guardan coherencia con la misión, visión y los objetivos educativos nacionales.

2.3.2.3. Propuesta de gestión. Otro componente importante del Proyecto Educativo es la Propuesta de Gestión, la cual orientará los lineamientos de la gestión educativa. En ese sentido se ha considerado como un tercer subtema a la Propuesta de gestión.

UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) planteó “La propuesta de gestión institucional es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa”. (p. 84).

La propuesta de gestión es la concretización de todo, es mediante la cual se plantea efectuar todo lo anteriormente idealizado, para que se lleve a cabo el modelo educativo de la institución. Todo ello esta interrelacionado tanto con la misión, visión, valores y objetivos planteados, nada puede estar desarticulado, debido a que la institución educativa camina en una sola dirección, la cual debe ser brindar la mejor educación a las niñas, niños y adolescentes.

Zapata (2009) expuso referente a la propuesta de gestión lo siguiente:

Considera todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la institución educativa: las actividades de enseñanza y de aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad, las que implican organizarse para desarrollar ciertas

funciones; las que se realizan con las instancias municipales, departamentales y nacionales y con otros planteles y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar. (p. 3)

Del mismo modo el aporte del Colegio de Profesores de Lima (2011) señalo que “la propuesta de gestión es un pre requisito de toda propuesta pedagógica, para viabilizar su realización...es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa, a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados en el PEI”.

Según los conceptos antes transcritos podemos resaltar lo siguiente: La propuesta de gestión es el todo, en él se unifican tanto los aspectos administrativos, financieros, directrices pedagógicas, la cultura institucional, entre otros, para cumplir con los objetivos planteados en el PEI. Es ahí donde radica la importancia de que todos los actores estén involucrados en la formulación del PEI, solo de esa manera y con sentido de pertenencia podrán caminar en conjunto y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como bien resalta el autor anterior, las operaciones a realizar deben estar previamente planificadas, coordinadas y haber sido comunicadas de manera oportuna, teniendo en cuenta que estrategias y modelos se aplicarán; solo así se podrá consolidar una gestión firme y participativa que garantice el mejoramiento institucional.

1. Proyecto organizacional y sus instrumentos. La organización es un aspecto muy importante en toda Institución educativa, ya que de ella depende la calidad de servicios educativos que brindará. Para lograr que esta organización actúe como un engranaje de fuerzas, es necesario determinar de manera precisa que función cumplirá cada miembro.

García y Medina (1987) señalaron:

Cada elemento de la estructura organizativa ha de tener encomendadas una o más funciones de las que se realizan en el centro, lo que permite definir responsabilidades, áreas de acción y

competencia, a la vez que la interrelación entre tales funciones. Ese entramado de funciones y relaciones es el que dota al centro de especial estabilidad, coherencia y funcionalidad. (p.130).

La constante revisión de los planes o programaciones coadyuvan al mejoramiento, debido a que solo a través de la evaluación se pueden detectar carencias que a la larga podrían ser desastrosas para la organización, pudiendo haberlas corregido a tiempo. En ello radica la importancia de monitorear continuamente cada proceso, acción u actividad a desarrollar.

Al estudiar a la organización como un sistema podemos reconocer que en ella versan diferentes comportamientos de cada miembro, los cuales están interrelacionados entre sí, así como el desarrollo de determinadas funciones, establecimiento del nivel de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones, es por ello importante analizar la estructura organizacional de la institución.

La estructura organizativa de la IE se expresa en los siguientes instrumentos:

- **Organigrama.** Neyra (2010) señalo que “El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca del funcionamiento de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a quien lo utiliza como instrumento de precisión”. (p.67).

En este sentido el organigrama constituye una manera gráfica de expresar la organización de todos los miembros, el cual desempeña un rol informativo, ya que permitirá dar a conocer de manera global las interrelaciones y las características propias, este debe incluir a todos los actores educativos.

Existen diversos tipos de organigramas, tenemos desde un enfoque tradicional hasta los enfoques actuales, la forma como cada institución adopte

determinado enfoque representará la concepción de la gestión, de las relaciones interpersonales y de la autoridad.

Según la UNESCO, en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo “El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa”. (p. 87).

Lo que el autor indica se debe cumplir estrictamente, debido a que el organigrama muestra un panorama global de las jerárquicas e interrelaciones, debe estar alineado a lo que persigue la institución. Por ejemplo, si la institución apunta a formar estudiantes dentro de una cultura democrática, la escuela y todo su entorno deberán establecer una organización en donde la participación sea su esencia.

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas (2011), nos presenta dos tipos de organigramas, uno que caracteriza al enfoque tradicional y otro que representa el organigrama de una “organización democrática y participativa” (ver Figura 1), que es al cual deberían apuntar la Instituciones educativas. Este último representa un sistema de comunicación y colaboración horizontal entre los diversos órganos que constituyen la estructura funcional, a través de una línea que los conecta.

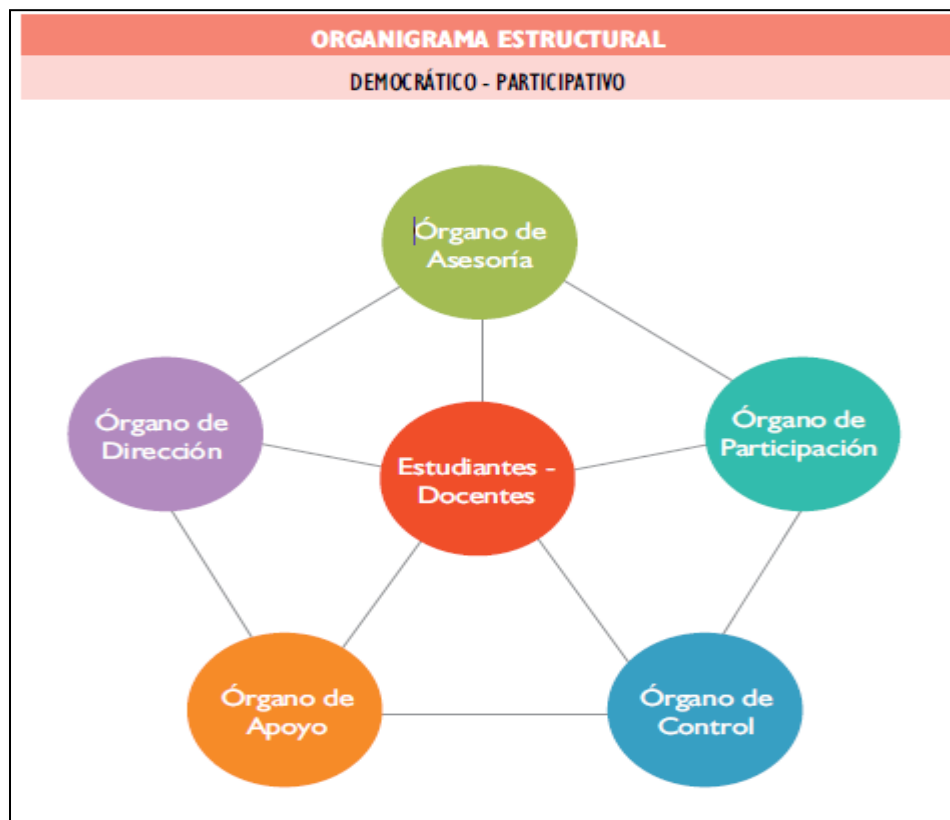


Figura 1: **Organigrama estructural.** Fuente. Tomado de “Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas”, p.88, por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011.

Como se puede observar, el organigrama es una representación gráfica que contiene la estructura de la institución, en él se deben ver reflejado sus interrelaciones.

• **Reglamento interno.** Este instrumento organizacional, fija las normas y procedimientos que disciplinan toda actividad dentro de la institución, a la cual está sujeta toda la comunidad educativa. Este instrumento tiene como punto de partida el diagnóstico de la institución educativa, a partir de los hallazgos realizados, de esta forma regula el funcionamiento de la institución en concordancia con la visión, misión y sus objetivos institucionales.

El planteamiento de las normas hace posible el equilibrio organizacional dentro de la institución educativa, de forma que sistematiza la organización y funciones de los agentes educativos, con el objetivo de operativizar las

estrategias de largo, mediano y largo plazo, este señala los derechos, deberes, faltas y sanciones respectivamente para cada miembro.

Según la UNESCO, en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señaló que el Reglamento interno, “Articula coherentemente, las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas”. (p.86).

Resaltando el planteamiento del autor anterior, el reglamento interno debe estar articulado con las reglas generales dadas por las instancias respectivas en cuanto a legislación educativa se refiere, no se debe proceder a espaldas de ellas, sino que deben respaldar las normativas de la institución, cubriendo en todo momento las necesidades internas.

Es indispensable que las normas disciplinarias adoptadas, estén expresadas de forma clara y concreta, y que su formulación se haya dado de manera representativa, en la cual se evidencie la participación activa de los padres de familia, estudiantes, docentes y demás autoridades educativas. Todo ello teniendo como base los principios y valores institucionales, en concordancia con el logro de los aprendizajes, y sin perjudicar bajo ninguna circunstancia la integridad y dignidad de los y las estudiantes.

• **Manual de organización y funciones.** Este documento ayuda a esclarecer y detalla de manera específica los lineamientos necesarios para que cada miembro desarrolle de forma óptima su labor.

Según la UNESCO en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señaló “(...) describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo,

determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura. Precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales”. (p.89).

El detallado de las funciones debe ser claro, ordenado y preciso restándole la posibilidad de prestarse a diversas interpretaciones, cada miembro de la comunidad debe tener conocimiento y la facilidad de ubicar sus propias funciones y responsabilidades. Para ello es indispensable que se tenga en cuenta:

1. Objetivo: Finalidad de la unidad o sector dentro de la institución.
2. Puesto: Descripción del cargo y el detallado de las funciones.
3. Responsabilidad: La descripción de las tareas.
4. Autoridad: A quién debe reportar o coordinar directamente.
5. Actualización: La especificación del procedimiento de actualización periódica.

Por otro lado, el manual de organización y funciones nos será útil para resolver problemas relacionados con superposición de funciones, responsabilidad y autoridad; asimismo, facilita el proceso de la capacitación e incorporación del personal.

• **Manual de Procedimientos administrativos.** Este instrumento sienta la base de los procesos de manera ordenada y sistemática, las operaciones a realizar para cumplir cabalmente las funciones de cada área.

La UNESCO en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011, p. 92) plantea que el Manual de Procedimientos administrativos permite:

1. Uniformizar los pasos mínimos para realizar un trámite o procedimiento optimizando los tiempos y requisitos para realizarlos.

2. Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio y facilitar las guías de información al usuario. Esto puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial la atención.
3. Enseñar el trabajo a los empleados nuevos.

2. Principios de gestión. Entre los principios de gestión más usados tenemos:

- Gestión descentralizada: Busca equilibrar la toma de decisiones de la Institución Educativa con las tomadas por el Estado.
- Gestión simplificada: Por cuanto la orientación hacia determinados objetivos posibilita el desarrollo de una gestión particular.
- Gestión participativa y democrática: Puesto que el ejercicio de la gestión es de responsabilidad de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Gestión Flexible: A estar orientada a la eficiencia del proceso educativo. Implica la renovación e incorporación de elementos en el proceso.
- Gestión integral: Porque se orienta al desarrollo pleno del estudiante, razón de ser del proceso educativo.
- Gestión humanista: Pues la gestión educativa es un medio que tiene como principio y fin el ser humano.
- Gestión transparente: Ya que pone a disposición pública de los miembros de la comunidad educativa, y también de los que están fuera de ella, la documentación técnica, estadística, administrativa y financiera relacionada con la gestión de la Institución Educativa, es decir, propicia la información y opinión sobre la misma.

3. Clima institucional. En este sentido que las relaciones humanas entre los diversos miembros de la comunidad educativa contribuirán o no a generar un clima institucional adecuado.

Por lo tanto, la existencia de un buen clima organizacional facilita lo siguiente:

- La interacción entre los miembros de la comunidad educativa, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Alta cohesión, por lo tanto, se generan equipos con gran capacidad de interrelación.
- La existencia de canales de comunicación eficaces para la conexión permanente con todos los miembros.

Neyra (2010) señalo, “El clima institucional está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona y la institución”. (p. 70).

Según el estado del clima institucional, es decir si es favorable o no, influirá en el cumplimiento de las metas de la organización, esto se evidencia de forma clara en los resultados de aprendizaje que obtienen los alumnos en cuya escuela existe un buen clima institucional.

Para Llece (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, el cual tiene respaldo de la Unesco) concluyó en el SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Evaluativo en América Latina y El Caribe), Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe (2006), que el clima escolar está asociado en un 70% al buen rendimiento escolar. Por clima escolar el Llece señala:

El clima escolar influye positivamente en el aprendizaje en 70,3% de los modelos en el nivel de escuela, mientras que la percepción individual de los estudiantes respecto del clima predice significativamente el logro en 94,6% de los modelos ajustados. El índice de gestión del director tiene una relación significativa y positiva con el aprendizaje en 21,6% de los modelos. Por último, el índice de desempeño docente y el de satisfacción del profesor se asocian al logro en 8,1 y 2,7% de los modelos ajustados, respectivamente. (p. 86).

Los resultados de este estudio respaldan la influencia del buen clima institucional en el aprovechamiento y logro de los resultados de aprendizaje,

debido a que el afecto y el buen trato son indispensables para crear ambientes de enseñanza- aprendizaje de calidad.

Como bien sabemos el primer ente en el cual se desarrolla una cultura de convivencia social es la escuela, en este sentido, debe la escuela debe crear escenarios donde la realización personal haga posible la realización de la organización, donde los trabajadores vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia, que sus vivencias estén ligadas a esa institución. Por ello el clima de una organización debe facilitar la realización de la persona como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

No olvidemos que el buen clima organizacional traspasa los aspectos de infraestructura adecuada, etc., debido a que este se enfoca en aspectos emocionales, espirituales y morales, por lo tanto, no habrá un buen clima institucional si se vulneran los derechos de los miembros o se limita la realización de sus expectativas, todo ello terminará en detrimento del fin último que es la consolidación de los logros de aprendizajes.

- ***Características de un buen clima institucional.***

- El liderazgo democrático de los directivos
- El interés de todos los agentes educativos en la generación de dicho clima.
- La comunicación efectiva dentro de la institución, que promueva la capacidad de escucha de los directivos y docentes.
- Las relaciones respetuosas dentro del aula y entre los miembros de la institución en diversos espacios.
- Las relaciones participativas de la institución con el entorno escolar.

- ***Impacto de un buen clima institucional:***

- En los alumnos, se incrementa la motivación por aprender y la autoconfianza, se evidencia mejores actitudes, se disminuyen conflictos, en general se potencia la adquisición de valores y se adopta una cultura democrática.
- En los docentes, los motiva a ser entes transformadores de realidades, motivándolos a mejorar constantemente su desarrollo, dándoles sentido de pertenecía e identificación, a la par que disminuye los síndromes de estrés o tensión entre colegas.
- En la institución educativa, amplía su capacidad de formación, disminuye posibles conflictos internos, mayor equidad en la distribución de los recursos, incremento favorable de su reputación e imagen, contribuye al modelo de organización social.

4. Mapa de actores y aliados. La institución educativa está situada dentro de una comunidad, es en este entorno, en la cual convive con diversas organizaciones, dependencias, etc. que busca siempre interrelacionarse, para lograr el fin primordial que es la educación de los niños y adolescentes de la propia comunidad, sola no lograría tan tamaño responsabilidad, además las organizaciones tiene también un cargo social, es por ello que en la actualidad hablamos de que la gestión de todo colegio debe ser estratégica, y dentro de sus estrategias estrechar lazos de apoyo conjunto con la comunidad para el bien toda la sociedad.

Es en ese sentido que la institución debe realizar a través de la herramienta de Mapeo, la identificación de los actores o agentes involucrados, a fin de determinar su ubicación estratégica, así como la generación de posibles alianzas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

5. Procesos de gestión. La gestión de una institución educativa debe llevarse a cabo de manera sistémica, es decir cumplir con ciertos procesos que la direccionen hacia el cumplimiento de sus objetivos. Es así que Deming

propuso lo que constituye la mejora continua, y nace el ciclo de Deming, cuyas iniciales es PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). (ver Figura 2).

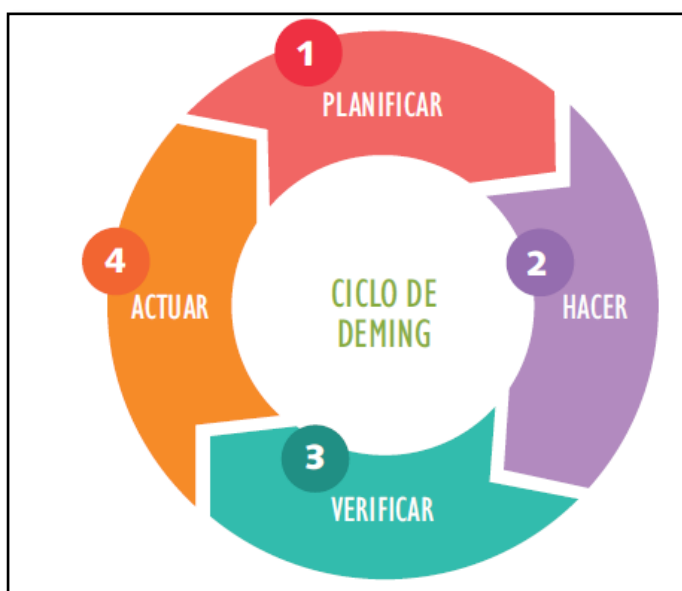


Figura 2: Ciclo de Deming. Fuente. Tomado de "Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas", p.42, por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011.

Como se puede observar el ciclo de Deming contiene 4 procesos, los cuales se aplican de la siguiente manera una institución educativa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y, según, los resultados, actúa para tomar acciones correctivas, luego vuelve a empezar el ciclo de mejoramiento continuo con nuevos datos. Es a través de este ciclo que la dirección de la institución lleva a cabo la gestión, teniendo en cuenta estos 4 procesos se llevará a cabo el mejoramiento continuo.

a. Planificación. La UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) señalo "en esta etapa, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del PEI". (p. 42).

Por lo tanto, esta fase es la primera, la cual consiste en identificar y previo análisis determinar las características de una determinada situación. En base al

buen conocimiento del problema se elabora un plan de acción, guiado por algunas conjeturas, pero lo suficientemente fundamentadas.

La gestión tiene netamente como fin último la toma de decisiones, para lo cual se tiene que evaluar con qué recursos cuenta la institución, cuáles son las fortalezas y falencias que tiene la institución. En ese sentido consideramos que la planificación es un proceso sistemático, continuo y abierto.

Del mismo modo los autores anteriores resaltan que toda organización tiene la necesidad de planear, debido a que ello deriva de que toda institución opera en medio de constantes cambios (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.), es decir los riesgos a los que se enfrenta son diversos, y sin un plan, los directivos no podrán organizar sus recursos, ni dirigir con confianza ni esperar que lo sigan. Sin un plan las probabilidades de lograr las metas o de saber en qué se está fallando.

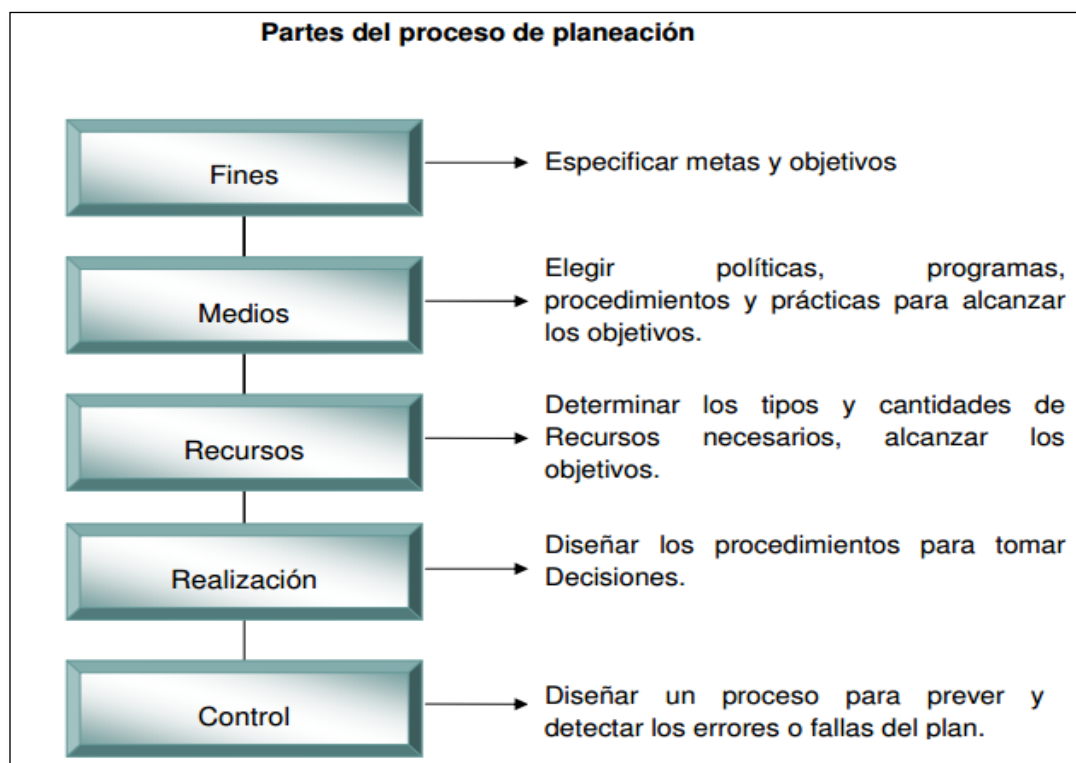


Figura3: Partes del proceso de planeación. Fuente. Tomado de "Planeamiento estratégico" p. 20, por Cuero, H., Espinosa, M., Guevara, K., Montoya. A., Orozco, E., Ortiz, G., (2007)

a. Hacer. Este segundo proceso se refiere a ejecutar lo planificado previamente; de poner en marcha las acciones previstas, basadas en el diagnóstico preliminar, para resolver los problemas o corregir deficiencias.

En esta etapa se debe implementar la mejora y recopilar los datos apropiados, para su posterior verificación.

b. Verificar. En esta etapa se da la confrontación de los resultados de las acciones con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos, que se han de materializar en datos o hechos, con la finalidad de comprobar en qué medida las soluciones o acciones planteadas han sido acertadas.

Esta etapa es fundamental, debido a que permitirá identificar aquellos aspectos que son importantes mejorar para que se logre procesos de gestión de calidad.

c. Actuar. A partir de las conclusiones obtenidas del proceso anterior, se debe bien consolidar el procedimiento, o bien corregirlo con los datos obtenidos, iniciando un nuevo ciclo a cuya primera etapa se incorporará todos los conocimientos obtenidos, es decir considerar los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas. En resumen, en este proceso se debe:

- Incorporar la mejora al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

6. Proyectos innovadores y/o de mejora. Son instrumentos de gestión, cuya finalidad es buscar soluciones a una necesidad o problema específico de la institución educativa. Pone en marcha el PEI, haciendo viable la propuesta de pedagógica y de gestión.

Los proyectos de mejora e innovación deben conducir a la resolución de los problemas más apremiantes, para ello debe intervenir toda la comunidad educativa, este es una forma de lograr la participación de todos los actores educativos, involucrarlos hará que la resolución de los problemas se lleve a cabo de manera sistémica y nos sesgada. Para la formulación de proyectos de mejora y/o innovación se debe tener presente algunos pasos importantes, que conducirán a tener proyectos exitosos:

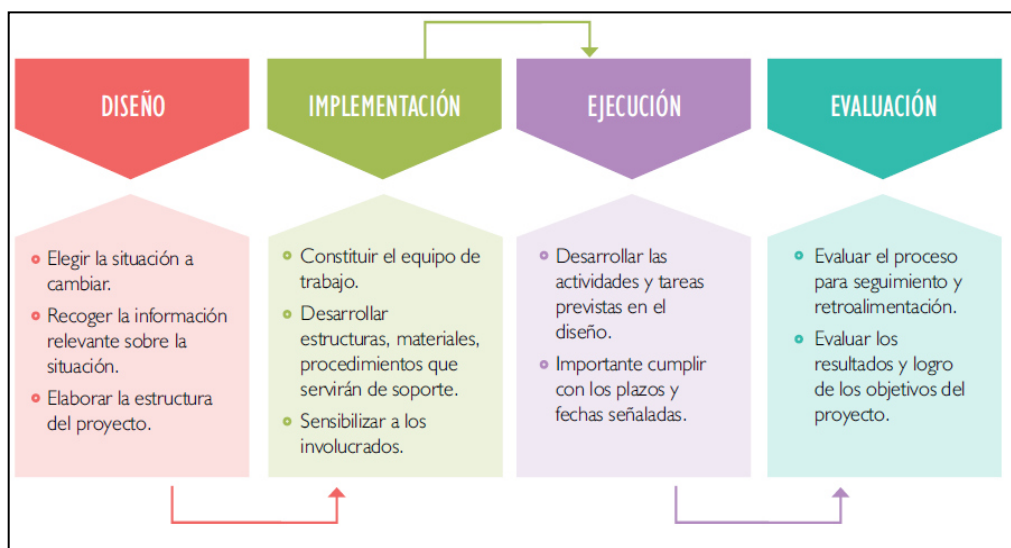


Figura 4: **Pasos para la formulación de proyectos.** Fuente. Tomado de “Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas”, p.97, por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011.

Antes de iniciar un proyecto se debe evaluar su viabilidad, qué impacto tendrá para nuestra institución, cuan beneficioso será para todos los actores educativos, dejar de lado los intereses personales, luchar por un objetivo en conjunto. Si bien es cierto la mayor limitante para emprender un proyecto es muchas veces el aspecto económico, es ahí donde debemos poner en uso nuestro Mapa de actores y aliados, para estrechar alianzas que contribuirán a la ejecución del proyecto.

Al finalizar todo proyecto, se debe sistematizar la información, detallar los aspectos que favorecieron o dificultaron su desarrollo, todo ello debe estar presente en el informe final presentado a dirección.

2.3.2.4 Propuesta pedagógica. Un componente muy importante del Proyecto Educativo Institucional es la Propuesta pedagógica, la cual orientará y serán las directrices para la conducción del proceso de enseñanza- aprendizaje que planteará la Institución Educativa.

Por otro lado, la UNESCO en el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011) planteo:

(...) La razón de ser de una institución educativa es la de educar, por lo que se hace necesario que todos los miembros de la comunidad educativa se pongan de acuerdo en el cómo hacerlo. De allí la necesidad de una propuesta pedagógica que es el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa. (...) la propuesta pedagógica establece las opciones pedagógicas y plasma un marco común para la actuación en la institución. Contiene el enfoque y las opciones metodológicas respecto a los aprendizajes y la enseñanza en la institución. (p. 75).

Los dos conceptos anteriores se complementan en la medida que el primero plantea que esta propuesta es de carácter filosófico, es decir son los principios educativos que luego se concretaran en el Proyecto Curricular del Centro, y el segundo concepto nos transmite que este conjunto de decisiones son tomados en conjunto por todo los actores educativos, los cuales conducirán y orientarán el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual es sumamente importante porque solo regirá un marco común que contribuirá a fortalecer la identidad de la institución educativa.

El Ministerio de Educación de Guatemala, Dirección General de Acreditación y Certificación- DIGEACE- en su obra “Manual para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional –PEI” (2008) señalo:

La construcción de la propuesta pedagógica requiere de un posicionamiento epistemológico, lógico y ético coherente que fundamenta y orienta los procesos educativos y formativos (...) en esta construcción es importante que la escuela reflexione y analice las implicaciones que tendrá el haber decidido por determinada teoría, enfoque y modelo pedagógico, puesto que conlleva una

determinada concepción del conocimiento, sociedad, del ser humano, de educación y formación, entre otras. (p.32).

El planteamiento de una propuesta pedagógica requiere de un análisis exhaustivo al momento de elegir que corriente o teoría pedagógica seguirá la escuela, no es simplemente plantear por plantear para llenar esa parte del PEI, es una construcción colectiva, que debe aportar a la transformación de la educación; hay que tener en cuenta que estos lineamientos correspondan a la misión y visión, además debe concordar con los objetivos estratégicos para formar conscientemente ciudadanos comprometidos con la sociedad.

Lavín y Del Solar (2000) indicaron, “La Dimensión Pedagógica- curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras”. (p.43).

Este último concepto teórico complementa a los transcritos anteriormente, debido a que indica que el planteamiento pedagógico debe conducir la vida de la escuela, ya que es la razón de ser, la educación de los niños, niñas y adolescentes, por ello se debe adoptar las mejores teorías que se adecuen a la realidad de la institución, sino no tendrá éxito.

1. Enfoque pedagógico. Este aspecto define la concepción de la educación, la forma de concebir el aprender y el enseñar, los roles y las características del que aprende y del que enseña, planteando los principios pedagógicos que orientarán la práctica educativa de la institución, la cual la harán diferenciarse de otras.

Ministerio de Educación de Guatemala, Dirección General de Acreditación y Certificación- DIGEACE, en el Manual para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional –PEI. Guatemala (2008) señalo:

La definición y determinación de la filosofía educativa de la institución, la cual está conformada por los siguientes elementos: principios educativos, objetivos pedagógicos, perfiles de los miembros de la comunidad educativa, valores, áreas curriculares complementarias al proyecto curricular, como parte de la filosofía de la institución, entre otros. Es el marco referencial permanente, que orienta todas las acciones pedagógicas que realiza el centro educativo (contenidos, medios, materiales, metodología de enseñanza-aprendizaje, evaluación y los diferentes roles de la comunidad educativa) para mejorar la calidad educativa. (p. 16)

Según la UNESCO el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas en el Perú (2011), el enfoque pedagógico debe responder a las siguientes interrogantes “¿Qué aprender?, ¿Qué es enseñar?, ¿Cuál es el rol del que aprende?, ¿Qué es el currículo?, ¿Cómo se entiende?, ¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico?” (p.76).

Todo lo anteriormente mencionado se resume en el siguiente gráfico, en el cual se evidencia que todos los elementos interactúan entre sí y considera que el estudiante, es el eje del proceso de enseñanza- aprendizaje.

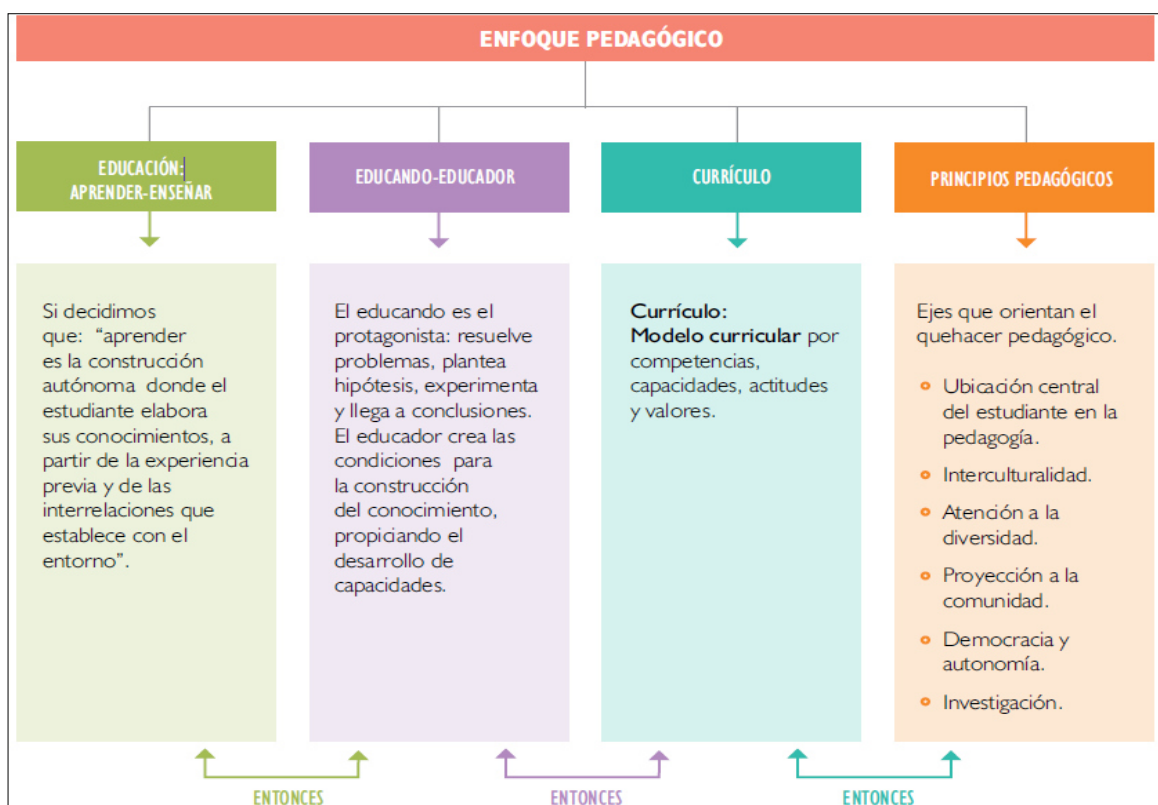


Figura 5: **Enfoque Pedagógico**. Tomado de "Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas", p.77, por la Representación de la UNESCO en Perú, 2011.

Cada institución educativa mediante un proceso reflexivo, consciente y en el cual intervengan todos los actores educativos debe decidir porque tipo de enfoque adquirir, teniendo presente que este debe responder a las necesidades educativas de los estudiantes.

1. Proyecto curricular. El Ministerio de Educación del Perú en la Guía para formular e implementar el PEI (2016), indica el objetivo: "Establecer el currículo de la IE, mediante la diversificación curricular, que responda a las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes y oriente la realización de la programación curricular, así como la gestión de los aprendizajes en la IE". (p.71).

En la elaboración del proyecto curricular, cada institución educativa debe considerar las exigencias de la legislación educativa, la adecuación al entorno y circunstancias en las que se va a realizar la tarea educativa. En resumen, es el

esfuerzo de adaptar las propuestas educativas generales, a la realidad concreta en la que funciona el centro educativo.

El Proyecto curricular es la parte medular del PEI, incluye el enfoque pedagógico, áreas curriculares, ejes transversales, contenidos, medios, materiales (orientaciones para el desarrollo curricular) y evaluación. En esta área se incluye también los horarios, y las metodologías de enseñanza y evaluación, entre otros.

Para lograr un buen proyecto curricular adaptable a las características propias de la institución educativa se debe llevar a cabo la diversificación curricular, teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo.

En este sentido la Ley General de Educación Peruana, en su artículo 33, señala lo siguiente: “El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial”. (p. 13).

Por otro lado, Casanova (2012) señaló:

Hay que abogar por un currículum que incluya todo lo importante para que la población disponga de una formación básica integral, que favorezca aprendizajes transferibles, que dote de competencias suficientes como para desenvolverse satisfactoriamente en la vida, que promueva el entendimiento entre los diferentes (al fin, entre todos: cada persona es única e irrepetible), que forme para la propia toma de decisiones..., en fin, que resulte decisivo para conformar un perfil de “especialista en ser persona (como demanda la vida) y de especialista en ser profesional (como demanda la sociedad).”(p.11)

2.3.2.5. Participación de los actores educativos. Para la formulación del Proyecto Educativo Institucional se requiere la participación de todos los actores educativos, no solo de un grupo directivo, recordemos que el PEI es considerado

también un proyecto social, ellos tienen que ser escuchados y sus opiniones tomadas en cuenta.

En ese sentido el Ministerio de Educación de Chile, en el documento Asistentes de la Educación en la Reforma Educativa (2007) señalo:

La participación activa de las y los sostenedores, docentes, directivas, directivos, estudiantes, madres, padres, apoderadas y apoderados, y de las y los asistentes de la educación en el sistema educativo, constituye un elemento esencial en la construcción y consolidación de lo que llamamos comunidad educativa, al permitir el encuentro, articulación y reconocimiento de las personas desde sus distintos roles y funciones. (p.39)

A la participación de los diversos actores educativos, tales como los alumnos, padres de familia, y la comunidad en general, se le da mayor cabida en la actualidad, debido a que constituyen parte importante de la institución, ellos participan de manera democrática en la formulación del PEI, se involucran con la educación de sus hijos.

1. Participación del CONEI. Es el Consejo Educativo Institucional. Sus representantes deben ser elegidos democráticamente en la escuela.

La Ley General de Educación N° 28044, en su artículo N° 69 señala:

El Consejo Educativo Institucional es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo exceptuarse la participación de estos últimos cuando las características de la institución lo justifiquen. Pueden integrarlo, también, otras instituciones de la comunidad por invitación a sus miembros. En el caso de las instituciones públicas que funcionen como centros educativos unidocentes y multigrados, el Consejo Educativo Institucional se conforma sobre la base de los miembros de la comunidad educativa que componen la Red Educativa. (p. 24).

Como bien señala la Ley General de educación este es un órgano de participación, por lo tanto, se genera democratización en la gestión, es decir que todos participen en la construcción de la escuela que queremos y contribuyan al

cumplimiento de la misión y visión de la IE; concertación, ya que al escucharse todos, compartir distintos puntos de vista y tomar como punto de partida ello, llegando a un consenso, esa es la manera correcta de llegar a acuerdos en pro de los niños y adolescentes.

Y como última función, la vigilancia ciudadana, la de velar porque el PEI, los planes de trabajo se desarrollen según lo acordado, por los derechos de los niños y adolescentes, y porque se lleve a cabo la ejecución de prioridades y el involucramiento de los actores educativos.

Según la Ley N° 28628, ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las Instituciones Educativas Públicas, en su artículo 6, señala las atribuciones correspondientes. A través de su representante en el CONEI:

- a. Participar en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Plan Anual de Trabajo (PAT), con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.
- b. Participar en el comité de evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la institución educativa, de conformidad con las normas que emite el Ministerio de Educación y las instancias intermedias de gestión, en concordancia con los criterios y procedimientos que establezca el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
- c. Apoyar los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa previstos en la Ley General de Educación y en la ley específica sobre la materia.
- d. Participar en el proceso de autoevaluación de la institución educativa.

- e. Vigilar el acceso, la matrícula oportuna y la asistencia de los estudiantes, en la institución educativa.
- f. Cautelar el cumplimiento de los derechos y principios de universalidad, gratuidad, equidad y calidad en las instituciones educativas públicas.
- g. Vigilar el adecuado destino de los recursos de la institución educativa y de aquellos que, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General de la Asociación de Padres de Familia, estén comprometidos con las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo.
- h. Colaborar con el Director para garantizar el cumplimiento de las horas efectivas de clase, del número de semanas lectivas y de la jornada del personal docente y administrativo.
- i. Propiciar la solución de conflictos que se susciten en el CONEI, priorizando soluciones concertadas, frente a quejas o denuncias que no impliquen delito.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Fundamentación y Formulación de la Hipótesis

Para el presente trabajo de investigación se formulan las denominadas hipótesis correlacionales que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales (...). Sin embargo, las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo. (p.108).

En tal sentido, se formula una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas de forma afirmativa que tienen coherencia con los componentes y el número de problemas: general y específicas, así como los objetivos: general y específicos.

En ese caso, la hipótesis general establece relación de dos variables de estudio: la importancia del PEI y la Gestión educativa de Calidad de la I. E “Antenor Orrego Espinoza”, SJL-2014.

3.1.1. *Hipótesis General*

Existe la relación directa y significativa entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la I. E “Antenor Orrego Espinoza”, SJL-2014

3.1.2. Hipótesis Específicas

3.1.2.1. Hipótesis Específica 1

Ha. Existe relación significativa entre la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Ho. No existe relación significativa entre la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

3.1.2.2. Hipótesis Específica 2

Ha. Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el PEI la I. E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Ho. No existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el PEI la I. E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

3.1.2.3. Hipótesis Específica 3

Ha. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Ho. No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

3.1.2.4. Hipótesis Específica 4

Ha. Existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Ho. No existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

3.2. Identificación y clasificación de las variables

3.2.1. *Variable X*

Gestión Educativa de Calidad

- | | |
|---|--------------|
| a) Por su naturaleza | Activas |
| b) Por el método de estudio | Cuantitativa |
| c) Por la posesión de la característica | Discreta |
| d) Por los valores que adquieren | Politomías |

3.2.2. *Variable Y*

Proyecto Educativo Institucional

- | | |
|---|--------------|
| a) Por su naturaleza | Activas |
| b) Por el método de estudio | Cuantitativa |
| c) Por la posesión de la característica | Discreta |
| d) Por los valores que adquieren | Politomías |

3.3. Metodología de la investigación.

3.3.1 Operacionalización de variables

Cuadro 1: Dimensiones e indicadores de la variable X

VARIABLE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL					
Gestión Educativa de Calidad	Según Benno Sander, el cual manifiesta en su paper “Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: democracia y Calidad” (1996): (...) la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma (...) De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la	Para evaluar la gestión educativa se recogerá las opiniones de los actores educativos mediante la técnica de encuesta y su instrumento cuestionario.	- Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación - Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos - Modelo de gestión - Comisiones de trabajo 	11	Muy bueno Bueno Regular Malo Nulo	No estoy seguro No Si
			- Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de enseñanza – aprendizaje - Prácticas educativo-metodológicas. - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Relación con los alumnos. - Estilo de enseñanza - Planes y programas 	13		
			- Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. - Promoción de una adecuada cultura de motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna- 	10		

	comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana. (...)			externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico			
	Simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión.		- Comunitaria	- Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia	7	Muy bueno Bueno Regular Malo Nulo	No estoy seguro No Si

Fuente. Elaboración del investigador

Cuadro 2: Dimensiones e indicadores de la variable Y

VARIABLE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL					
Proyecto educativo institucional	Según la definición de la UNESCO, en su obra "Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas" (2011, p. 57) manifiesta lo siguiente: "El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional, define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional".	Para evaluar el PEI se recogerá las opiniones de los actores educativos mediante la técnica de encuesta y su instrumento cuestionario.	- Identidad de la IE	- Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y del Profesor.	14	Muy bueno Bueno Regular Malo Nulo	No estoy seguro No Si
			- Análisis situacional	- Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos	10		
			- Propuesta de gestión	- Proyecto organizacional y sus instrumentos - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora	15		
			- Propuesta pedagógica	- Enfoque pedagógico - Proyecto curricular	6		
			- Participación de los actores educativo	- Participación del CONEI.	6		

Fuente. Elaboración del investigador

3.3.2. Tipificación de la investigación

La presente investigación se clasifica a partir de los siguientes criterios:

Según la naturaleza del objeto de estudio: Es una investigación formal, ya que el objeto de estudio pertenece al campo de las ciencias sociales.

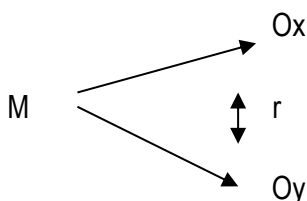
Según el tipo de pregunta planteada en el problema: Es una investigación teórica que obedece al nivel descriptivo relacional no causal, ya que describiremos la relación del fenómeno de la situación actual.

Según el método de estudio de las variables: Es una investigación cuantitativa, pues se obtendrá datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

Por el tiempo de aplicación de la variable: Es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables.

3.3.3. Diseño del estudio

Consideramos que la presente investigación sigue un diseño descriptivo correlacional. Esquematizando tenemos:



Donde:

M es la muestra de investigación

O_x es la observación de la variable X: Gestión educativa de calidad

O_y es la observación de la variable Y: Proyecto Educativo Institucional

r es el grado de relación entre ambas variables

3.3.4. Estrategias para la prueba de hipótesis

Los resultados de la investigación serán contrastados con las hipótesis aplicando el Coeficiente de Correlación de Pearson ®, la misma que va a determinar la existencia de una relación positiva o negativa entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto Educativo institucional.

Se calcula el índice de Correlación de Pearson:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Según Barrientos (2013), nos indica que el valor de “p” (nivel de significación) encontrado, y para la interpretación tendremos en cuenta lo siguiente:

- Si P valor es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula
- Si P valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula

3.3.5. Población y muestra

3.3.5.1. Universo de estudio. Ubicándonos en el ámbito de estudio, se consideró como nuestra población a los estudiantes del nivel secundario, al personal directivo, docentes de ambos niveles y administrativos, padres de familia de la institución educativa I. E “Antenor Orrego Espinoza”– SJL.

3.3.5.2. Población de estudio. Contando ya con el universo de estudio se conforma la población, que para nuestro caso lo conforman el personal directivo, los docentes del nivel primario y secundario, personal administrativo, estudiantes del cuarto año del nivel secundaria y sus padres de familia. El Cuadro 3 muestra claramente la población de estudio.

Cuadro 3: Distribución de la población de la Institución Educativa Antenor Orrego Espinoza, Distrito SJL– Lima – 2014.

Estratos	Población
Personal Directivo	3
Personal docente Primaria	20
Personal docente Secundaria	30
Personal administrativo y servicio	5
Alumnos del cuarto año nivel Secundario	120
Padres de familia	120
Total	298

Fuente: CAP del IE Antenor Orrego-San Juan de Lurigancho 2014.

3.3.5.3. Unidad de muestreo y análisis. Para la unidad de muestreo y análisis se consideró el personal directivo, los docentes del nivel primario y secundario, personal administrativo, estudiantes del cuarto año del nivel secundario y sus padres de familia, según los indica a continuación el Cuadro 4.

Cuadro 4: Distribución de la muestra de la Institución Educativa Antenor Orrego Espinoza, Distrito SJL– Lima – 2014.

Estratos	Muestra
Personal Directivo	3
Personal docente Primaria	11
Personal docente Secundaria	16
Personal administrativo y servicio	3
Alumnos del cuarto año nivel Secundario	66
Padres de familia	66
Total	165

Fuente: CAP del IE Antenor Orrego-San Juan de Lurigancho 2014.

La técnica de muestreo utilizada en el presente trabajo de investigación fue el *muestreo de forma no probabilística intencional o de conveniencia*.

Se consideró una muestra no-probabilística, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

Hernández, Fernández y Baptista. (2014), indica aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. El tamaño de la muestra reunió un total de 165 individuos constituido por directivos, docentes, estudiantes del 4to año de secundaria, personal administrativo y padres de familia de la Institución Educativa Antenor Orrego Espinoza, Distrito San Juan de Lurigancho – Lima – 2014.

3.3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.6.1. Técnicas. Técnicas de la Encuesta. Según Mejía, Novoa, Ñaupas, Villagómez (2013) señalan, es una técnica que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación.

3.3.6.2. Instrumentos. Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a las dos variables investigadas. Contiene preguntas cerradas. En el Cuadro 5 se indica la técnica y los instrumentos a utilizar en la presente investigación.

Cuadro 5: Técnicas e Instrumentos

Variable	Técnica	Instrumento
Proyecto Educativo Institucional	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario para Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio - Cuestionario para Estudiantes - Cuestionario para Padres de familia
Gestión Educativa de Calidad	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario para Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio - Cuestionario para Estudiantes - Cuestionario para Padres de familia

Fuente: Elaboración del investigador

3.3.6.3. Ficha técnica de los instrumentos.

A. Variable X: Gestión Educativa de Calidad

- Cuestionario para Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD				
Autor		: Dilia Vicente Fernández		
Año		: 2014		
Sujetos a los que va dirigido		: Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio de la I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho		
Fecha de aplicación		: noviembre 2014		
Lugar		: I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho		
Número de ítems		:15		
Tipo de alternativa con peso:				
Nulo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	2	3	4	5
Valores de la variable				
Puntaje	Calificación			
61 – 75	Muy bueno			
46 – 60	Bueno			
31 – 45	Regular			
16 – 30	Malo			
1 - 15	Nulo			

- Cuestionario para Estudiantes

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD		
Autor	: Dilcia Vicente Fernández	
Año	: 2014	
Sujetos a los que va dirigido	: Estudiantes de la I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho	
Fecha de aplicación	: noviembre 2014	
Lugar	: I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho	
Número de ítems	: 13	
Tipo de alternativa con peso:		
No estoy seguro	No	Si
1	2	3
Valores de la variable		
Puntaje	Calificación	
27 – 39	Si	
14 – 26	No	
1 – 13	No estoy seguro	

- Cuestionario para Padres de Familia

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD			
Autor	: Dilcia Vicente Fernández		
Año	: 2014		
Sujetos a los que va dirigido	: Padres de familia de la I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho		
Fecha de aplicación	: Noviembre 2014		
Lugar	: I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho		
Número de ítems	: 13		
Tipo de alternativa con peso:			
No estoy segura	No	Si	
1	2	3	
Valores de la variable			
Puntaje	Calificación		
37 – 39	Si		
14 – 26	No		
1 – 13	No estoy seguro		

B. Variable Y: Proyecto Educativo Institucional

- Cuestionario para Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL					
Autor		: Dilia Vicente Fernández			
Año		: 2014			
Sujetos a los que va dirigido		: Directivos – Profesores- Personal Administrativo y de Servicio			
Fecha de aplicación		: Noviembre 2014			
Lugar		: I. E. “Antenor Orrego Espinoza” - San Juan de Lurigancho UGEL 05			
Número de ítems		:21			
Tipo de alternativa con peso:					
Nulo		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1		2	3	4	5
Valores de la variable					
Puntaje			Calificación		
85 – 105			Muy bueno		
57 – 84			Bueno		
43 – 56			Regular		
22 - 42			Malo		
1 - 21			Nulo		

- Cuestionario para Estudiantes

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL		
Autor	: Dilia Vicente Fernández	
Año	: 2014	
Sujetos a los que va dirigido	: Estudiantes de la I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho UGEL 05	
Fecha de aplicación	: Noviembre 2014	
Lugar	: I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho UGEL 05	
Número de ítems	: 15	
Tipo de alternativa con peso:		
No estoy seguro	No	Si
1	2	3
Valores de la variable		
Puntaje	Calificación	
31-45	Si	
16-30	No	
1-15	No estoy seguro	

- Cuestionario para Padres de Familia

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL		
Autor	: Dilcia Vicente Fernández	
Año	: 2014	
Sujetos a los que va dirigido	: Padres de familia de la I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho	
Fecha de aplicación	: Noviembre 2014	
Lugar	: I.E." Antenor Orrego Espinoza"- San Juan de Lurigancho UGEL 05	
Número de ítems	: 15	
Tipo de alternativa con peso:		
No estoy segura	No	Si
1	2	3
Valores de la variable		
Puntaje	Calificación	
31 – 45	Si	
16 – 30	No	
1 – 15	No estoy seguro	

3.3.6.4. Validez y confiabilidad del instrumento de medición. Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para los cual fueron contruidos.

Para verificar la validez de los instrumentos se recurrió al juicio de 03 expertos educativos de la Universidad Mayor de San Marcos, quienes determinaron la pertinencia muestral de los ítems. A ellos se les entregó la matriz de consistencia, la matriz de los instrumentos, los cuestionarios y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos. (Ver Cuadro 6).

Cuadro 06: Validación de los instrumentos por los expertos

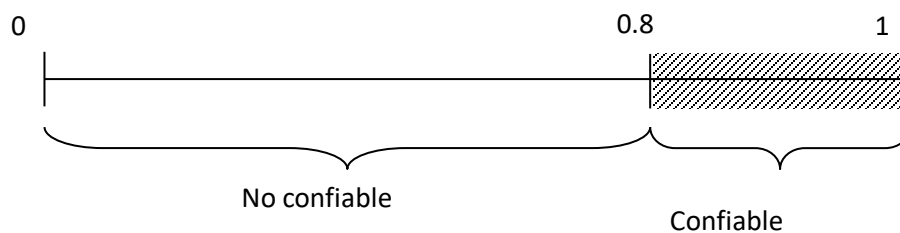
N°	Experto	Cuestionario para directores y profesores		Cuestionario para padres de familia		Cuestionario para estudiantes	
		VX: Gestión Educativa de Calidad	VY: Proyecto Educativo Institucional	VX: Gestión Educativa de Calidad	VY: Proyecto Educativo Institucional	VX: Gestión Educativa de Calidad	VY: Proyecto Educativo Institucional
01	Dr. Edgar Damián Núñez	75.50%	68.80%	71.70%	75.10%	67.20%	71.30%
02	Dr. Miguel Inga Arias	72.50%	70.9%	71.40%	72.20%	72.20%	72.80%
03	Mg. César Palomino	69.5%	69.5%	72.60%	72.60%	72%	72%
TOTAL		72.5%	69.73%	71.90%	73.10%	70.5%	72.03%

Fuente: Hojas de evaluación de expertos, elaborado por la investigadora.

Interpretación: En la validación de la variable X para el Cuestionario de directores y profesores se tiene un valor de 72.5%, equivalente a “Muy bueno” y en la variable Y un valor de 69.73%, equivalente también a “Muy bueno”. Por otro lado, en la validación de la variable X para el Cuestionario de padres de familia se tiene un valor de 71.90%, equivalente a “Muy bueno” y en la variable Y un valor de 73.10% equivalente también a “Muy bueno”. Finalmente, en la validación de la variable X para el Cuestionario para estudiantes se tiene un valor de 70.05% equivalente también a “Muy bueno” y en la variable Y un valor de 72.03% equivalente también a “Muy bueno”; lo que permite concluir que el instrumento de recolección de datos es adecuado para la investigación, y el nivel de confiabilidad está dado por las valoraciones de los expertos.

3.3.6.5. Confiabilidad del instrumento. Cálculo del Índice de consistencia interna: Alfa de Cronbach.

Si su valor está por debajo de 0.8 el instrumento que se está evaluando presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por tanto nos llevará a conclusiones equivocadas.



Para calcular el valor de α , se utiliza la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde los valores son:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

a. Confiabilidad del instrumento de la Variable x.

Cuadro 07: Confiabilidad del Instrumento de la variable x: gestión educativa de calidad para el director y profesores

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	15

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 92.8 % que representa el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 8: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Institucional	0.93
Dimensión 02: Pedagógica	0.93
Dimensión 03: Administrativa	0.93
Dimensión 04: Comunitaria	0.93
Variable x	0.93

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

Cuadro 9: Confiabilidad del Instrumento - variable y: proyecto educativo institucional para el director y profesores

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,89	21

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 89 % que representa que el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 10: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Identidad de la IE	0.89
Dimensión 02: Análisis situacional	0.89
Dimensión 03: Propuesta de gestión	0.89
Dimensión 04: Propuesta pedagógica	0.89
Dimensión 05: Participación de los actores educativos	0.89
Variable y	0.89

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

Cuadro 11: Confiabilidad del instrumento de la variable x: gestión educativa de calidad para padres de familia

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	13

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 87.8 % que representa el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 12: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Institucional	0.88
Dimensión 02: Pedagógica	0.88
Dimensión 03: Administrativa	0.88
Dimensión 04: Comunitaria	0.88
Variable x	0.88

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

Cuadro 13: Confiabilidad del instrumento de la variable y: Proyecto educativo institucional para padres de familia

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	15

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 91 % que representa el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 14: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Identidad de la IE	0.91
Dimensión 02: Análisis situacional	0.91
Dimensión 03: Propuesta de gestión	0.91
Dimensión 04: Propuesta pedagógica	0.91
Dimensión 05: Participación de los actores educativos	0.91
Variable y	0.91

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

Cuadro 15: Confiabilidad del instrumento de la variable x: Gestión educativa de calidad para los estudiantes

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	13

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 89.6 % que representa el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 16: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Institucional	0.90
Dimensión 02: Pedagógica	0.90
Dimensión 03: Administrativa	0.90
Dimensión 04: Comunitaria	0.90
Variable x	0.90

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

Cuadro 17: Confiabilidad del instrumento de la variable y: proyecto educativo institucional para los estudiantes

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	165	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	165	100,0

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	15

Fuente: Spss 22

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad, se halló un valor de confiabilidad de 86.5 % que representa el instrumento aplicado fue de confiabilidad alta. En el cuadro siguiente se detallan los valores de las varianzas por ítem y el resultado de Alfa de Cronbach.

Cuadro 18: Alfa de Cronbach

DIMENSIONES	Valoración
Dimensión 01: Identidad de la IE	0.87
Dimensión 02: Análisis situacional	0.87
Dimensión 03: Propuesta de gestión	0.87
Dimensión 04: Propuesta pedagógica	0.87
Dimensión 05: Participación de los actores educativos	0.87
Variable x	0.87

Fuente: La investigadora.

INTERPRETACIÓN: La fiabilidad por dimensiones nos brinda una confianza aceptable por lo que se aplicó el instrumento de medición.

3.3.7. Estrategia para la prueba de hipótesis

Los resultados de la investigación son contrastados con las hipótesis aplicando el Coeficiente de relación de Pearson por tratarse de variables cuantitativas, la misma que determina la existencia de una relación positiva o

negativa o ausencia de relación significativa, a un nivel de 95% (0,95) de confiabilidad y 5% (0,05) de significancia entre el proyecto educativo institucional y la gestión de calidad de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, San Juan de Lurigancho -Lima, 2014.

3.4. Glosario de términos

Administración estratégica: Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

Alianzas estratégicas: Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en los que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos.

Calidad Educativa: Se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma. Lleva implícita dos conceptos básicos, los de eficacia (sirve para aquello para lo que fue realizado) y eficiencia (relación entre el costo y el resultado).

Comunidad educativa: estas están compuestas por aquellas personas que afectan, forman parte o se ven influidas por el ambiente educativo, ya sea el de una universidad, colegio o jardín de infantes. Dentro de la comunidad educativa se pueden incluir a las autoridades de la institución, a los docentes, alumnos, ex alumnos, vecinos, personal de limpieza, entre otros.

Cultura organizacional: El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron

suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Clima organizacional: Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.

Diagnóstico estratégico : El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Identidad educativa: Esencia que se construye, apropia, consolida y recrea desde y con cada uno de los actores de la comunidad educativa. Al buen nivel de apropiación, consolidación y recreación de esta esencia es lo que institucionalmente se denomina identidad institucional.

Indicadores de desempeño: Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Objetivos estratégicos: Son aquellos que “identifican las “áreas estratégicas” y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ello.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos

4.1.1 Análisis de la muestra de Profesores de educación primaria

4.1.1.1 Análisis de la variable: Gestión educativa de calidad

a. Dimensión: Institucional

Cuadro 19:

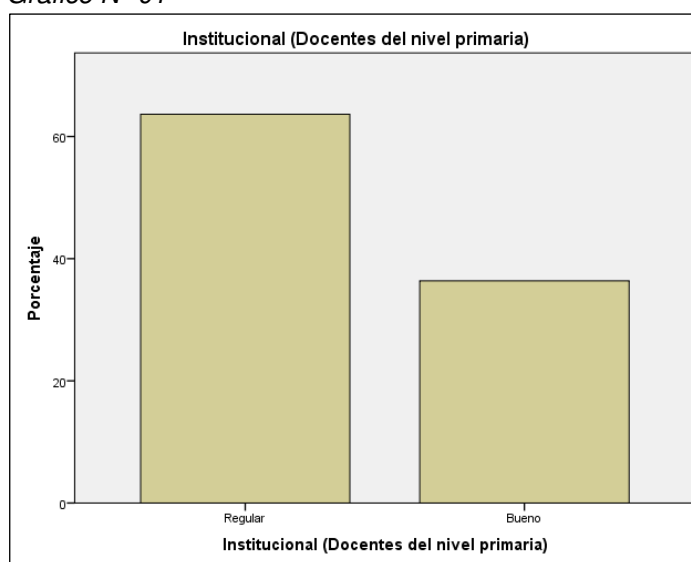
Cuadro 19.

Institucional (Docentes del nivel primaria)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	63,6	63,6
	Bueno	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico N° 01



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 63,6% considera como regular todo el manejo de la dimensión institucional, la cual engloba (los canales de comunicación empleados, el reglamento interno, manual de funciones y procedimientos, el modelo de gestión, comisiones de trabajo) y el 36,4% señala que es buena.

b. Dimensión: Pedagógica

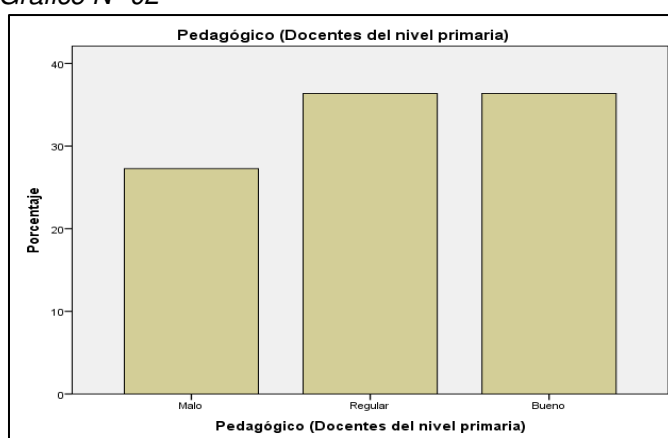
Cuadro 20:

Pedagógico (Docentes del nivel primaria)			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	3	27,3
	Regular	4	36,4
	Bueno	4	36,4
	Total	11	100,0

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico N° 02



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 36,4% considera a la dimensión pedagógica es buena, el 36,4% señala que es regular y el 27,3 señala que es malo.

c. Dimensión: Administrativa

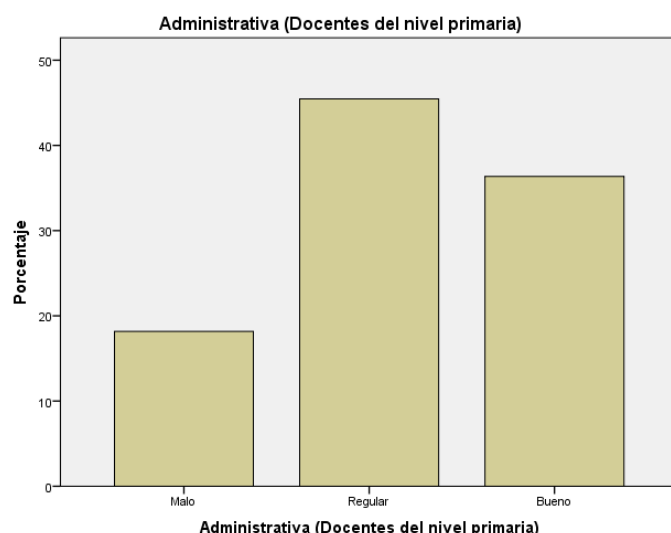
Cuadro 21:

Administrativa (Docentes del nivel primaria)			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	18,2
	Regular	5	45,5
	Bueno	4	36,4
	Total	11	100,0

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico N° 03



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 45,5 % considera que la dimensión administrativa como regular, el 36,4% señala que es bueno y el 18,2% señala que es malo.

d. Dimensión: Comunitaria

Cuadro 22:

		Comunitaria (Docentes del nivel primaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	5	45,5	45,5
	Regular	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

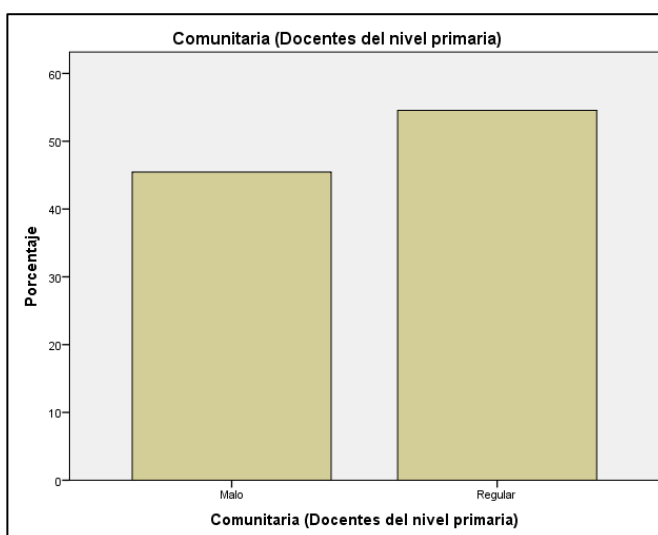


Gráfico N°04

Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 54,5% considera que la dimensión comunitaria es regular, y el 45,5% señala que fue malo.

4.1.1.2 Análisis de la variable: Proyecto educativo institucional

a. Dimensión: Identidad de la I.E.

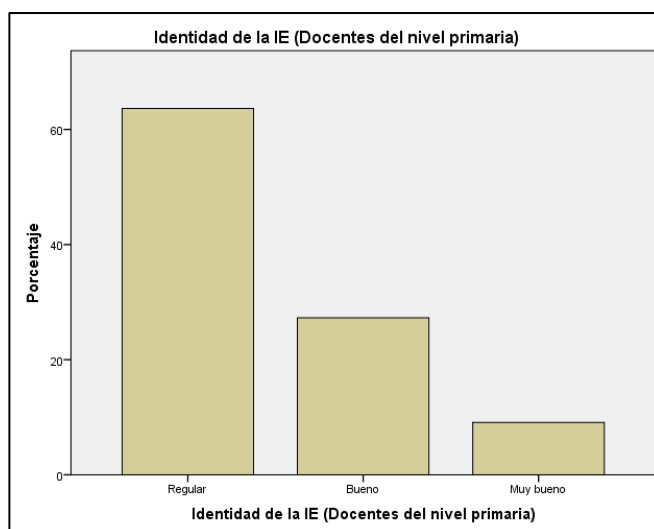
Cuadro 23:

Identidad de la IE (Docentes del nivel primaria)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	63,6	63,6
	Bueno	3	27,3	90,9
	Muy bueno	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°05



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 63,6 % considera que la dimensión "Identidad de la I.E." es regular, el 27,3% señala que es bueno y el 9,1% señala que es muy bueno.

b. Dimensión: Análisis situacional.

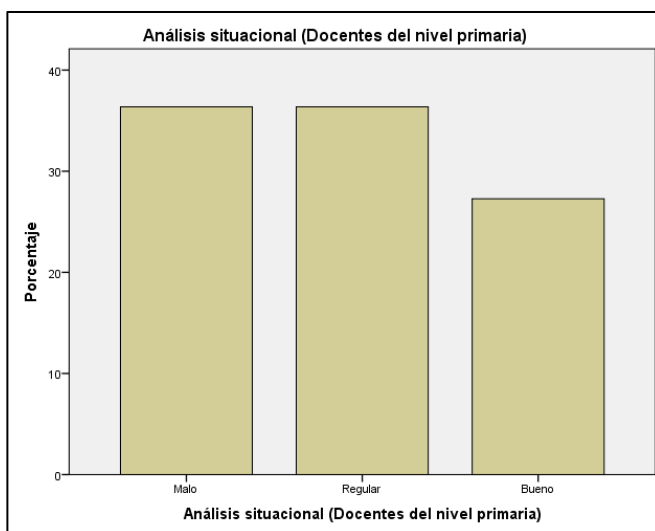
Cuadro 24:

Análisis situacional (Docentes del nivel primaria)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	4	36,4	36,4
	Regular	4	36,4	72,7
	Bueno	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°06



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 36,4% considera que la dimensión “análisis situacional” (Estudio externo e interno (FODA), Objetivos estratégicos es malo, mientras que el 36,4% señala que es regular y el 27,3% señala que es buena.

c. Dimensión: Propuesta de gestión

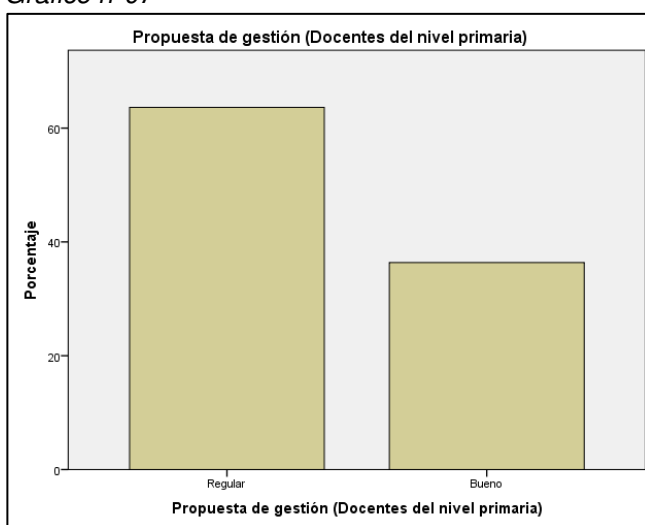
Cuadro 25:

Propuesta de gestión (Docentes del nivel primaria)				
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	63,6	63,6
	Bueno	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°07



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 63,6% considera que la dimensión “propuesta de gestión” es regular y el 36,4% señala que es bueno.

d. Dimensión: Propuesta pedagógica

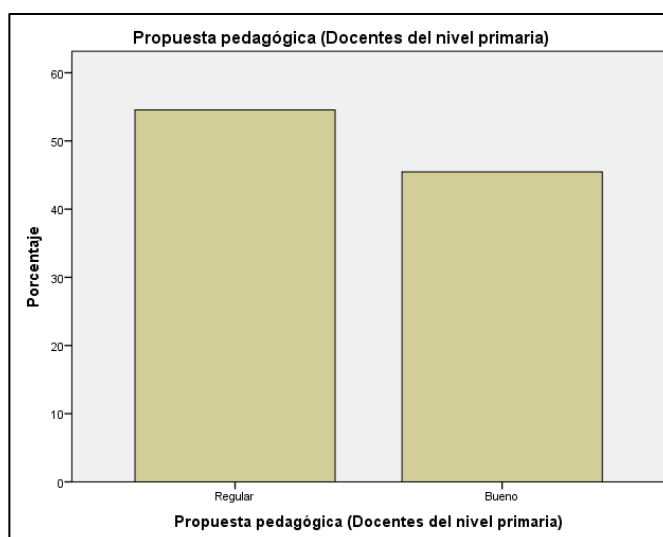
Cuadro 26:

Propuesta pedagógica (Docentes del nivel primaria)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Regular	6	54,5
	Bueno	5	45,5
	Total	11	100,0

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°08



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 54,5% considera que la dimensión “propuesta pedagógica” es regular y el 45,5% señala que fue buena.

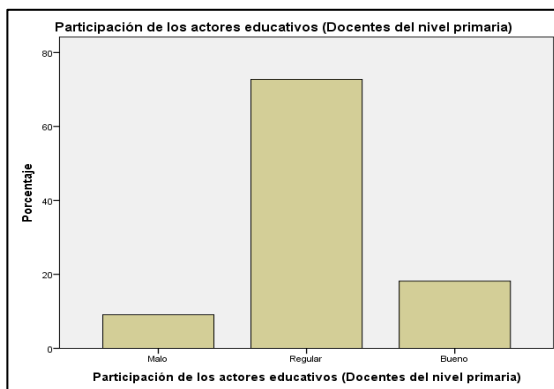
Cuadro 27

Participación de los actores educativos (Docentes del nivel primaria)			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Malo	1	9,1
	Regular	8	72,7
	Bueno	2	18,2
	Total	11	100,0

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°09



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 11 profesores de nivel primaria encuestados representando que el 72,7% considera que la dimensión “participación de los actores educativos” fue regular, el 18,2% señala que fue buena, y el 9,1% señala que fue malo.

4.1.2 Análisis de la muestra de Profesores de educación secundaria, directivos y administrativos

4.1.2.1 Análisis de la variable: Gestión educativa de calidad

a. Dimensión: Institucional

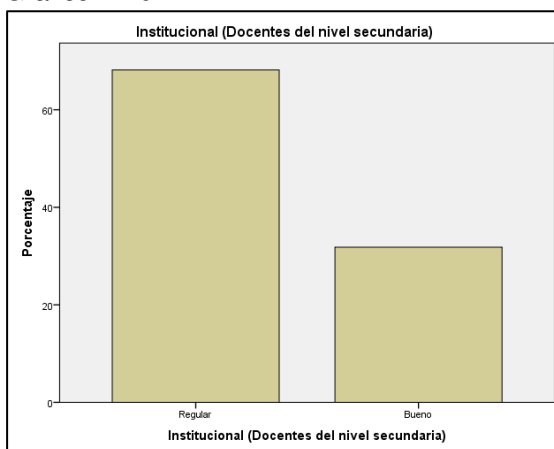
Cuadro 28

		Institucional (Docentes del nivel secundaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	15	68,2	68,2
	Bueno	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°10



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 22 profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 68,5% considera que la dimensión institucional es regular y el 31,8% señala que es buena.

b. Dimensión: Pedagógica

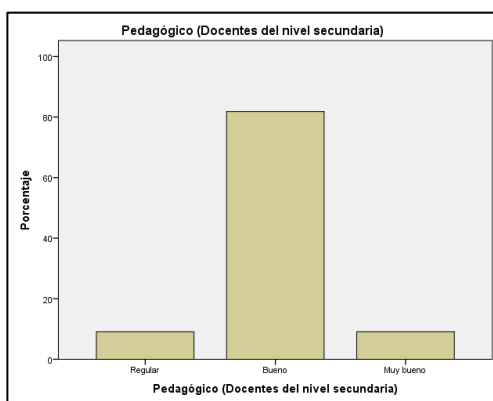
Cuadro 29:

		Pedagógico (Docentes del nivel secundaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1
	Bueno	18	81,8	90,9
	Muy bueno	2	9,1	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°11



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, Directivos y administrativos encuestados representando que el 81,8% considera que la dimensión pedagógica es buena, el 9,1% señala que es muy bueno.

c. Dimensión: Administrativa

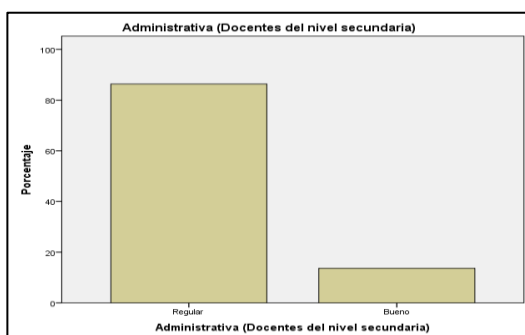
Cuadro 30:

		Administrativa (Docentes del nivel secundaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	19	86,4	86,4
	Bueno	3	13,6	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°12



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 86,4% considera que la dimensión administrativa es regular y el 13,6% señala que es buena.

d. Dimensión: Comunitaria

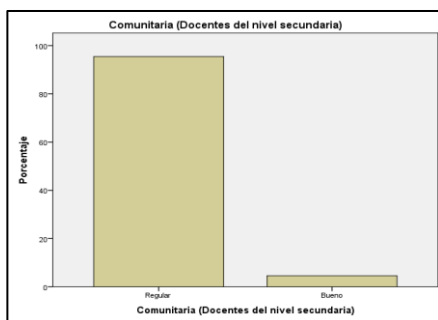
Cuadro 31:

		Comunitaria (Docentes del nivel secundaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	21	95,5	95,5
	Bueno	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°13



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 95,5 % considera que la dimensión comunitaria es regular y el 4,5% señala que es buena.

4.1.2.2 Análisis de la variable: Proyecto educativo institucional

a. Dimensión: Identidad de la I.E.

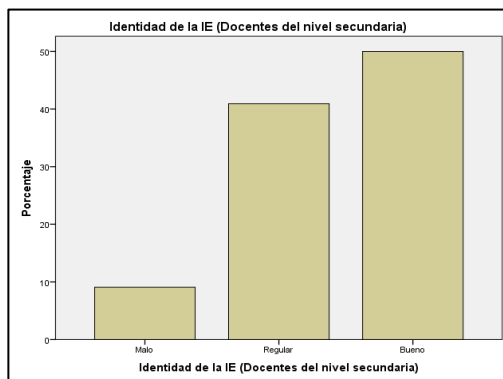
Cuadro 32:

		Identidad de la IE (Docentes del nivel secundaria)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	9,1	9,1
	Regular	9	40,9	50,0
	Bueno	11	50,0	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°14



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que 50% considera la dimensión "identidad de la I.E." es buena, el 40,9% señala que es regular y el 9,1% señala que es mala.

b. Dimensión: Análisis situacional

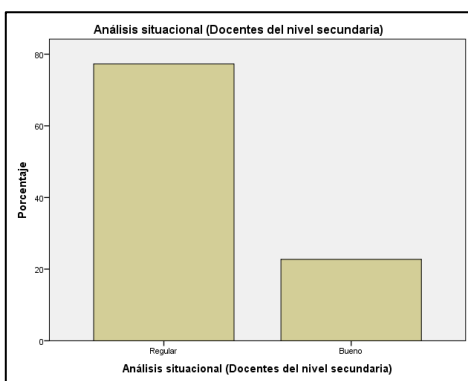
Cuadro 33:

Análisis situacional (Docentes del nivel secundaria)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	17	77,3	77,3
	Bueno	5	22,7	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°15



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 77,3% considera que la dimensión análisis situacional es regular y el 22,7% señala que es buena.

c. Dimensión: Propuesta de gestión

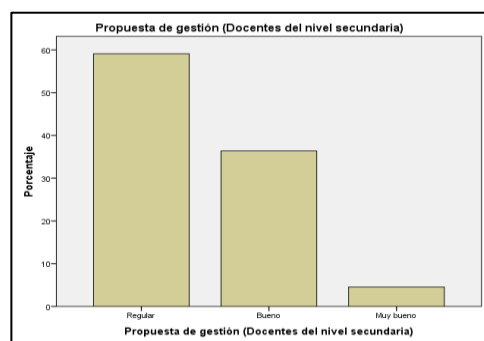
Cuadro 34:

Propuesta de gestión (Docentes del nivel secundaria)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	13	59,1	59,1
	Bueno	8	36,4	95,5
	Muy bueno	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°16



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 59,1% considera que la dimensión propuesta de gestión es regular, el 36,4% señala que es buena y el 4,5% señala que es muy buena.

d. Dimensión: Propuesta pedagógica

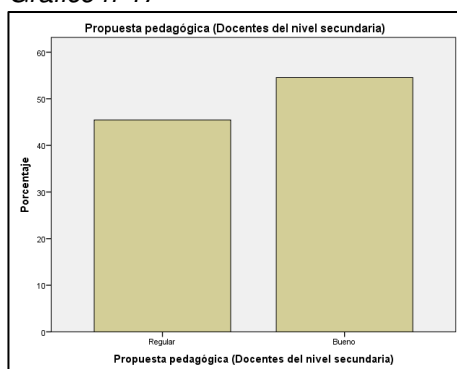
Cuadro 35:

Propuesta pedagógica (Docentes del nivel secundaria)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	10	45,5	45,5
	Bueno	12	54,5	100,0
	Total	22	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°17



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 54,5% considera que la dimensión propuesta pedagógica es buena y el 45,5% señala que es regular.

e. Dimensión: Participación de los actores educativos

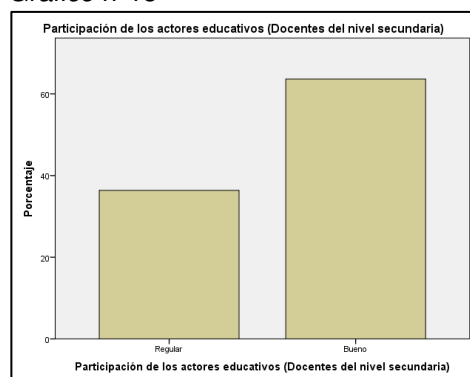
Cuadro 36:

Participación de los actores educativos (Docentes del nivel secundaria)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	8	36,4	36,4
	Bueno	14	63,6	100,0
	Total	22	100,0	
Total		66		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°18



Interpretación: De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 22, profesores del nivel secundario, directivos y administrativos encuestados representando que el 63,6% considera que la dimensión participación de los actores educativos es buena y el 36,4% señala que es regular.

4.1.3 Análisis de la muestra de Estudiantes

4.1.3.1 Análisis de la variable: Gestión educativa de calidad

a. Dimensión: Institucional

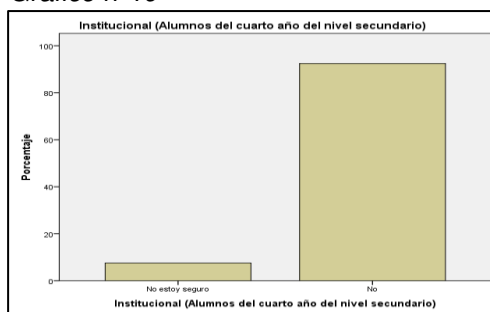
Cuadro 37:

Institucional (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	5	7,6	7,6
	No	61	92,4	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°19



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el grafico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 92,4% manifiesta que no existe una adecuada comunicación entre estudiantes y directivos, y que la difusión de reglamentos y procedimientos no ha sido apropiada y el 7,6% señala que no está seguro.

b. Dimensión: Pedagógica

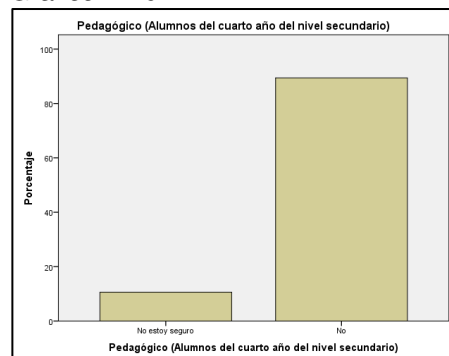
Cuadro 38:

Pedagógico (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	7	10,6	10,6
	No	59	89,4	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°20



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el grafico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 89,4% manifiesta que la dimensión pedagógica no es la adecuada y el 10,6% señala que no está seguro.

c. Dimensión: Administrativa

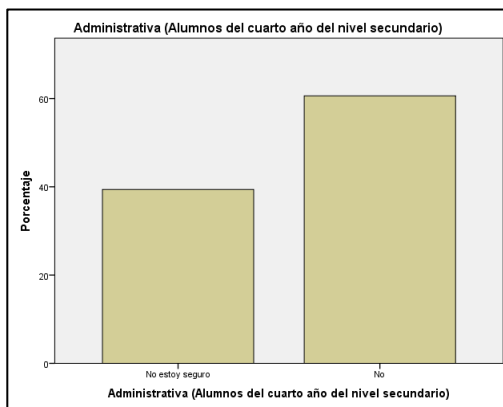
Cuadro 39:

Administrativa (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	26	39,4	39,4
	No	40	60,6	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°21



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 60,6% manifiesta que la dimensión administrativa no es la adecuada y el 39,4% señala que no está seguro.

d. Dimensión: Comunitaria

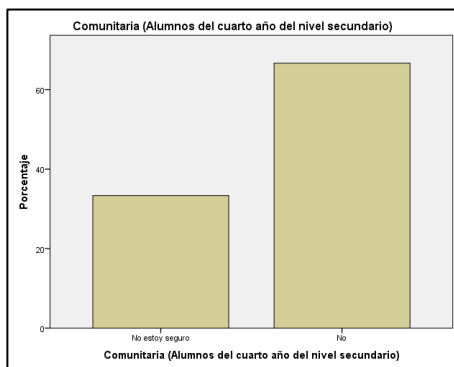
Cuadro 40:

Comunitaria (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	22	33,3	33,3
	No	44	66,7	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico N°22



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 66,7% manifiesta que la dimensión comunitaria no es la adecuada y el 33,3% señala que no está seguro.

4.1.3.2. Análisis de la Variable: Proyecto educativo institucional

a. Dimensión: Identidad de la I.E.

Cuadro 41:

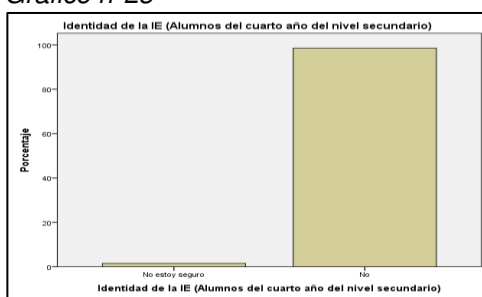
Identidad de la IE (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	1	1,5	1,5
	No	65	98,5	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°23



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 98,5% manifiesta que la dimensión identidad de la I.E. no es la adecuada y el 1,5% señala que no está seguro.

b. Dimensión: Análisis situacional

Cuadro 42:

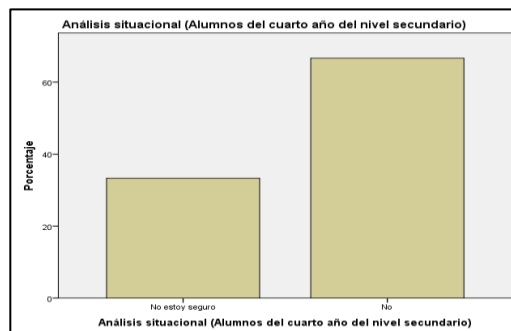
Análisis situacional (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	22	33,3	33,3
	No	44	66,7	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°24



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 66,7% manifiesta que la dimensión análisis situacional no es la adecuada y el 33,3% señala que no está seguro.

c. Dimensión: Propuesta de gestión

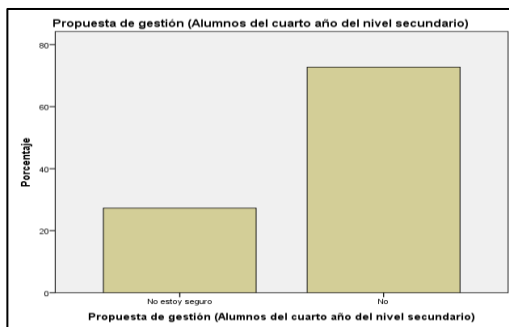
Cuadro 43:

Propuesta de gestión (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	18	27,3	27,3
	No	48	72,7	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico N°25



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 72,7% manifiesta que la dimensión propuesta de gestión no es la adecuada y el 27,3% señala que no está seguro.

d. Dimensión: Propuesta pedagógica

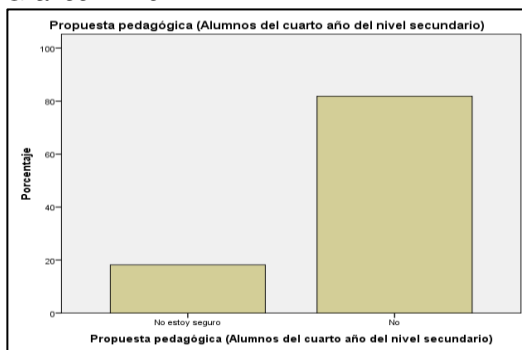
Cuadro 44:

Propuesta pedagógica (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	12	18,2	18,2
	No	54	81,8	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n° 26



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 81,8% manifiesta que la dimensión propuesta pedagógica no es la adecuada y el 18,2% señala que no está seguro.

e. Dimensión: Participación de los actores educativos

Cuadro 45

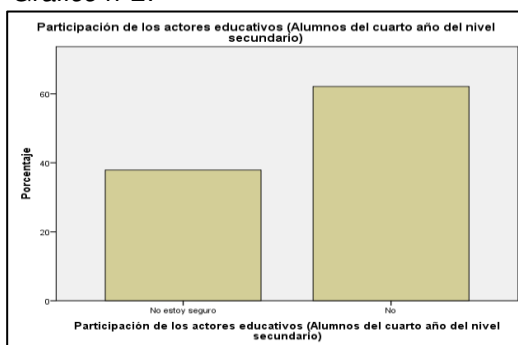
Participación de los actores educativos (Alumnos del cuarto año del nivel secundario)

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	25	37,9	37,9
	No	41	62,1	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°27



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 Estudiantes del 4° año de secundaria encuestados representando que el 62,1% manifiesta que la dimensión participación de los actores educativos no es la adecuada y el 37,9% señala que no está seguro.

4.1.4. Análisis Estadístico de la Muestra – Padres de familia:

4.1.4.1. Análisis de la Variable: Gestión educativa de calidad

a. Dimensión: Institucional

Cuadro 46

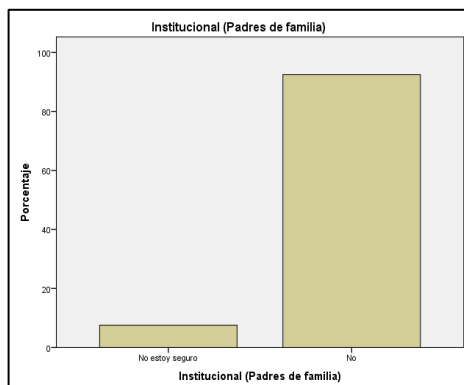
Institucional (Padres de familia)

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	5	7,6	7,6
	No	61	92,4	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°28



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 92,4% manifiesta que la dimensión institucional no es la adecuada y el 7,6% señala que no está seguro.

b. Dimensión: Pedagógica

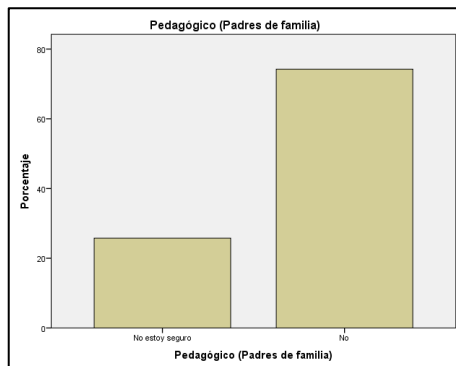
Cuadro 47

		Pedagógico (Padres de familia)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	17	25,8	25,8
	No	49	74,2	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°29



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 74,2% manifiesta que la dimensión pedagógica no es la adecuada y el 25,8% señala que no está seguro.

c. Dimensión: Administrativa

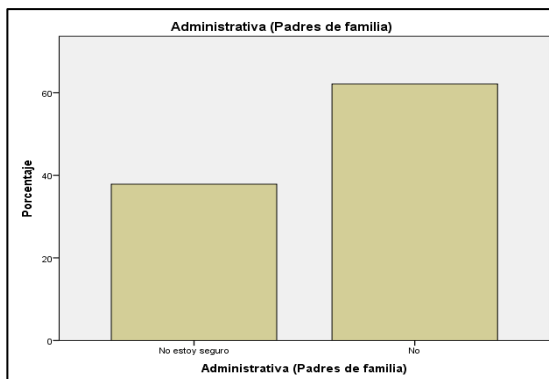
Cuadro 48

		Administrativa (Padres de familia)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	25	37,9	37,9
	No	41	62,1	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°30



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 62,1% manifiesta que la dimensión administrativa no es la adecuada y el 37,9% señala que no está seguro.

d. Dimensión: Comunitaria

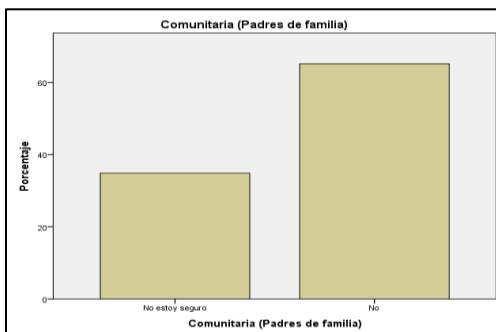
Cuadro 49

		Comunitaria (Padres de familia)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	23	34,8	34,8
	No	43	65,2	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°31



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 65,2% manifiesta que la dimensión comunitaria no es la adecuada y el 34,8% señala que no está seguro.

4.1.4.2. Análisis de la Variable: Proyecto Educativo Institucional

a. Dimensión: Identidad de la IE.

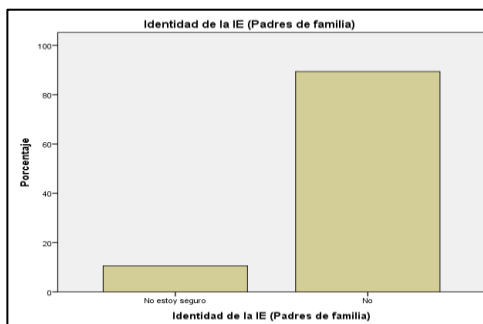
CUADRO 50

		Identidad de la IE (Padres de familia)		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	7	10,6	10,6
	No	59	89,4	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°32



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 89,4% manifiesta que la dimensión Identidad de la I.E. no es la adecuada y el 10,6% señala que no está seguro.

b. Dimensión: Análisis situacional

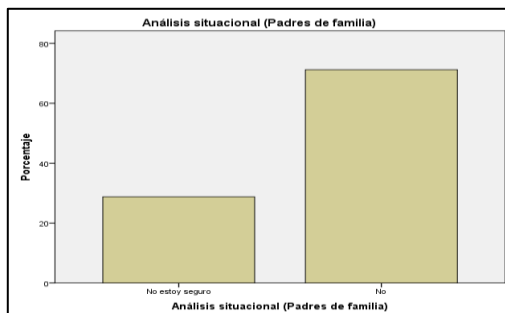
Cuadro 51

Análisis situacional (Padres de familia)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	19	28,8	28,8
	No	47	71,2	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°33



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el grafico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 71,2% manifiesta que la dimensión análisis situacional no es la adecuada y el 28,8% señala que no está seguro.

c. Dimensión: Propuesta de gestión

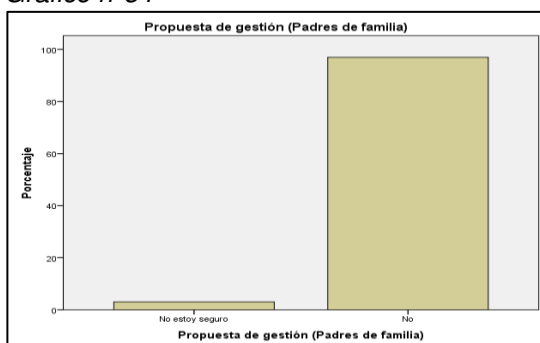
Cuadro 52

Propuesta de gestión (Padres de familia)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	2	3,0	3,0
	No	64	97,0	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°34



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el grafico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 97,0% manifiesta que la dimensión propuesta de gestión no es la adecuada y el 3% señala que no está seguro.

d. Dimensión: Propuesta pedagógica

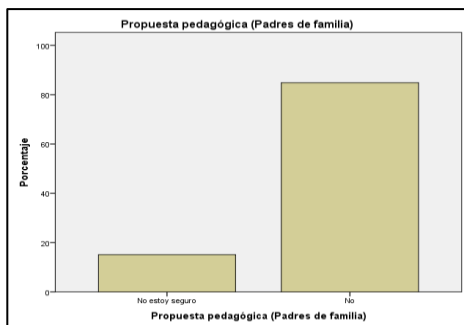
Cuadro 53

Propuesta pedagógica (Padres de familia)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	10	15,2	15,2
	No	56	84,8	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°35



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 84,8% manifiesta que la dimensión propuesta pedagógica no es la adecuada y el 15,2% señala que no está seguro.

e. Dimensión: Participación de los actores educativos

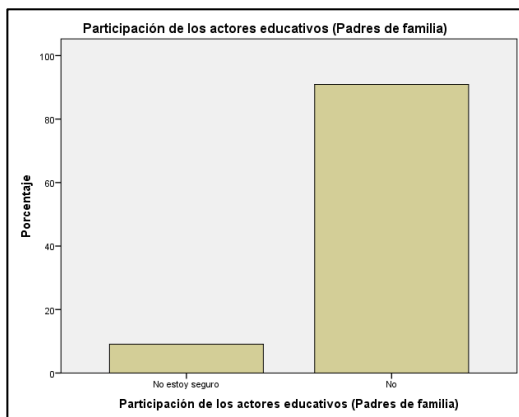
Cuadro 54

Participación de los actores educativos (Padres de familia)		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No estoy seguro	6	9,1	9,1
	No	60	90,9	100,0
	Total	66	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Gráfico n°36



Interpretación: De acuerdo al Cuadro estadístico y el gráfico, se evidencia un total de 66 de padres de familia encuestados representando que el 90,9% manifiesta que la dimensión participación de los actores educativos no es la adecuada y el 9,1% señala que no está seguro.

4.2. Proceso de Prueba de Hipótesis

4.2.1 Contrastación de Hipótesis General

Ho: No existe relación directa y significativa entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la I. E “Antenor Orrego Espinoza”, SJL-2014

Ha: Existe relación directa y significativa entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la I. E “Antenor Orrego Espinoza”, SJL-2014

Cuadro 56: Matriz de correlación de la Hipótesis General

Correlaciones			
		PEI	GEC
PEI	Correlación de Pearson	1	,473*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	11	11
GEC	Correlación de Pearson	,473*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	11	11

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Correlación de Pearson

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0,473 los que de acuerdo al Cuadro de interpretación que pueden tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una directa y significativa relación de la variable x: Gestión educativa de Calidad y la variable: y Proyecto Educativo Institucional y de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson donde indica que el p valor (sig = 0,026) es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

4.2.2. Contrastación de Hipótesis Específica

Hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Cuadro 57: Matriz de correlación de la gestión institucional con el Proyecto educativo institucional.

Correlaciones			
		PEI	inst GEC
PEI	Correlación de Pearson	1	,233
	Sig. (bilateral)		,297
	N	11	11
inst_GEC	Correlación de Pearson	,233	1
	Sig. (bilateral)	,297	
	N	11	11

Fuente. Correlación de Pearson

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0,233 los que de acuerdo a la Cuadro de interpretación que pueden tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una correlación positiva de la gestión institucional y de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson donde indica que el p valor (sig = 0,297) es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

Hipótesis específica 2:

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

H2 Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Cuadro 58: Matriz de correlación de la gestión pedagógica con el Proyecto educativo institucional.

Correlaciones		PEI	pedag_GEC
PEI	Correlación de Pearson	1	,431*
	Sig. (bilateral)		,045
	N	11	11
pedag_GEC	Correlación de Pearson	,431*	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	11	11

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Correlación de Pearson

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0,431 los que de acuerdo al Cuadro de interpretación que pueden tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una correlación positiva de la gestión pedagógica en el PEI y de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson donde indica que el p valor (sig = 0,045) es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H2).

Hipótesis específica 3:

Ho: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

H3: Existe relación significativa entre La gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Cuadro 59: Matriz de correlación de la gestión administrativa con el Proyecto educativo institucional.

Correlaciones		PEI	admin_GEC
PEI	Correlación de Pearson	1	,415
	Sig. (bilateral)		,050
	N	11	11
admin_GEC	Correlación de Pearson	,415	1
	Sig. (bilateral)	,050	
	N	11	11

Fuente. Correlación de Pearson

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0,415 los que de acuerdo a la Cuadro de interpretación que pueden tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una correlación positiva de la gestión administrativa en el proyecto educativo institucional y de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson donde indica que el p valor (sig = 0,050) es igual que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_3)

Hipótesis específica 4:

H_0 : No existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

H_4 : Existe relación significativa entre La gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014.

Cuadro 60: Matriz de correlación de la gestión comunitaria con el Proyecto educativo institucional

Correlaciones		PEI	comun_GEC
PEI	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	11	11
comun_GEC	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	11	11

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Correlación de Pearson

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a ,570 los que de acuerdo a la Cuadro de interpretación que pueden tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una relación significativa de la gestión comunitaria en el proyecto educativo institucional y de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson donde indica que el p valor (sig. = 0,006) es menor que 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H4).

4.3. Discusión de los Resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar cual es la relación que existe entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto educativo institucional (PEI).

Sobre todo, se pretendió explicar cuáles de las dimensiones presentan una mayor relación, y según el grado de relación, que ventajas se pueden aprovechar para fortalecer esta relación positiva de las dos variables estudiadas.

Los resultados de la investigación demuestran que existe *una relación directa y significativa a un nivel de 0,026, demuestra que la gestión educativa de calidad tiene una alta correlación positiva con el Proyecto educativo institucional de la I.E “Antenor Orrego Espinoza”, San Juan de Lurigancho-2014.*

Al respecto, Ibarra (2012) señala en una de sus conclusiones que el Planeamiento estratégico, entiéndase al Proyecto educativo institucional como principal herramienta, para ello, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de una institución educativa.

De igual manera, se deduce una correlación significativa de 0,297 que corresponde a un nivel de buena correlación, es decir que *existe una correlación significativa entre la gestión institucional con el proyecto educativo institucional*.

Asimismo, se halló un nivel de 0,045 que corresponde a un nivel de correlación positiva, se afirma que existe correlación significativa entre la gestión pedagógica y el proyecto educativo institucional.

En cuanto a la relación de la gestión administrativa con el proyecto educativo institucional, se halló un nivel de 0,050, correspondiendo a un nivel de relación significativa.

Por otro lado, se encontró una correlación significativa de 0,006 de la gestión comunitaria con el proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014.

Al respecto Torres (2007), afirmo en su primera conclusión que en la fase inicial de aplicación del PEI en el CE 3070, se da un nivel organizativo funcional establecido en la planificación de metodologías y estrategias de trabajo dirigidos por el equipo directivo que fueron concretados en proyectos articulados de áreas con autonomía en las decisiones, descentralización y delegación de funciones. Así en la elaboración y ejecución de este proyecto participaron los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y jerárquico; generándose un trabajo coordinado y en equipo que involucraba no solo la propuesta pedagógica sino además la propuesta de gestión.

Por otro lado, Fuentes (2009) como parte de sus conclusiones, manifestó la gestión para los directores y algunos docentes está bien conceptualizada, pero las prácticas explican un proceder diferente al discurso, al igual que en la planeación, impera un burocratismo en todas las relaciones cotidianas del proceso gestivo.

En su segunda conclusión señala, existe una imprecisión teórica que se presta a la reinterpretación de los procesos, lo cual origina una falta de solidez conceptual y homogeneidad de aplicación.

Asimismo, el autor plantea que la participación es controlada por los juegos de poder y las conveniencias de grupos específicos de la plantilla, los órganos de participación social son desconocidos y llevados a la práctica con un afán meramente normativo, los padres y alumnos no participan directamente en la escuela, son ajenos a las decisiones e incluso a los resultados arrojados por el trabajo de la institución.

Del mismo modo, Ramírez (2012) arribó a las siguientes conclusiones: En su primera conclusión se determinó el poco conocimiento de los Modelos de Gestión, y en especial del Modelo de Gestión Estratégico, no existe en el Nivel Tecnológico el Proyecto Educativo Institucional. Como segunda conclusión señalo, la investigación ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a identificar el Modelo de Gestión Estratégico como el más oprimado y recomendado por la UNESCO (2000) para el sistema educativo, analizar las bases científicas, procesos y procedimientos del Modelo de Gestión Estratégica y fundamentalmente la aplicación de un seminario-taller para la capacitación de la Comunidad Educativa sobre el tema. Y finalmente concluyó en que se comprobó la hipótesis considerándola como positiva ya que el desarrollo práctico del Modelo de Gestión Estratégico en la Planeación Institucional ayuda a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional; como lo determina el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación donde se establece que la Gestión Estratégica son acciones desplegadas por los gestores que dirigen espacios organizacionales y que tienden a mejorar las prácticas educativas.

Alarcón (2008) señalo en su segunda conclusión, la Planificación Estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional,

empleando para ello el conjunto de estrategias que resulten del análisis situacional de la organización.

En su cuarta conclusión, declaro, bajo el nuevo paradigma la labor de la escuela diste de ser sólo un centro de reproducción de conocimientos para llegar a convertirse en un lugar para la creación de soluciones a problemas del entorno. Entra aquí la relación dinámica entre el plantel y el contexto, que visto desde una visión sistémica y holística se puede comprender e intervenir.

En su quinta conclusión, el autor explico que la escuela actual merece ser gestionada bajo un enfoque de la gerencia estratégica, donde se consideren las oportunidades y amenazas que el entorno oferta para potenciar las fortalezas y disminuir sus debilidades como organización escolar.

CONCLUSIONES

1. En la presente investigación, se contestó la hipótesis general que sí existe relación directa y significativa entre la Gestión educativa de calidad con el Proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014, un nivel de 0.473, lo que, de acuerdo al Cuadro de interpretación, se puede tener una variación de entre -1,00 a +1,00; por lo que se determina que existe una correlación positiva moderada. Y que, de acuerdo a los resultados de la correlación de Pearson, el cual indica que el p valor ($\text{sig}=0,026$) es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.
2. También se halló una correlación significativa de nivel 0.233, la significancia de 0.297, si es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se afirma que existe correlación positiva entre la gestión institucional con el proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014.
3. Se halló una correlación positiva de $r= 0.431$, la significancia es $p= 0,045 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se afirma que existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica con el proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014.
4. Se halló una correlación significativa de nivel de 0,415, la significancia es $p= 0,050 = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se afirma que existe una correlación positiva entre la gestión administrativa y el proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014.

5. Se halló una correlación significativa de nivel de 0,570, la significancia es $p=0,006 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se afirma que existe una alta correlación positiva entre la gestión comunitaria y el proyecto educativo institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL- 2014.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a los resultados alcanzados, se sugiere que la Institución educativa “Antenor Orrego Espinoza”, SJL, considere la importancia de mantener una gestión educativa de calidad, y sostenga esta con instrumentos de gestión estratégica que le permita tener mejoras continuas y sostenibles. Entre ellos, el Proyecto educativo institucional, por constituirse como el principal instrumento de gestión que direcciona la vida de toda institución educativa, debe contemplarse como un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Solo si se tiene la participación de todos los actores educativos se podrá lograr una gestión educativa de calidad, la cual implica dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones en función de la mejora permanente de sus procesos para lograr la formación integral de todos los estudiantes.
2. Se recomienda que la Institución educativa en estudio continúe fortaleciendo su gestión institucional, mejorando los canales de comunicación que emplea, difundiendo adecuadamente sus reglamentos, procedimientos, entre otros documentos institucionales, asegurarse de que todos los actores educativos conozcan dichos documentos. Es sumamente importante que se encuentren identificados para lograr el cumplimiento en conjunto de las metas propuestas dentro de la gestión educativa de calidad.
3. Se sugiere que en el planteamiento de la gestión pedagógica intervengan todos los actores educativos, ya que ello implica la forma como debe conducirse los procesos de enseñanza-aprendizaje, sin desligarse de lo propuesto en la identidad de la institución educativa; así como en sus objetivos estratégicos. La gestión pedagógica debe estar planteada de tal manera que calce adecuadamente con la realidad en la que se encuentra inmersa la institución educativa.

4. Se recomienda poner énfasis a la gestión administrativa, el adecuado y racional uso de los recursos económicos, humanos y educativos, permitirá el cumplimiento oportuno de los objetivos planteados. Para ello, se debe delimitar las funciones y responsabilidades de cada miembro. Otro punto importante, es presupuestar según las necesidades prioritarias, y previa realización de un diagnóstico detallado y real.
5. Se recomienda no perder de vista la propuesta de gestión de la institución educativa, por ser aquella que engloba el modelo de gestión y las políticas institucionales que concretizan todo lo antes mencionado y hacen viable el modelo educativo de la institución; constituyéndose como un prerrequisito de la propuesta pedagógica. Teniendo una propuesta de gestión clara y actualizada se podrá lograr una gestión educativa de calidad.
6. Se recomienda fortalecer la gestión comunitaria, involucrar en su totalidad a los actores educativos (docentes, administrativos, padres de familia, estudiantes, comunidad en general) en la revisión y mejoramiento del proyecto educativo institucional; fomentar la participación democrática de todos ellos solo enriquecerá y constituirá tener una visión global estratégica, lo cual permitirá mantener una adecuada gestión educativa de calidad. Buscar aliados estratégicos dentro de la comunidad le permitirá a la escuela proponer y ejecutar proyectos sociales en bienestar de toda la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. (2008). *Planificación estratégica: Una Herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación básica (caso U.E. Jardín Levante)*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental de, Guayana, Venezuela). Recuperado de http://cidar.uneg.edu.ve/db/bcuneg/edocs/tesis/tesis_postgrado/maestrias/ciencias_educacion/tgmla53t462008.pdf
- Barrientos, E. (2013). *Investigación Educativa*. Lima, Perú: RMD Imagen Corporativa
- Bellido, C. (2004). *Desarrollo de instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo privado*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/601>
- Casassus, J. (abril de 1998). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. *Seminario Taller Internacional de esa temática desarrollado por el IPLAC*. La Habana.
- Condemarín, M. y Medina, A. (2000). *La evaluación auténtica de los aprendizajes*. Santiago: Andrés Bello.
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto educativo nacional al 2021*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú N°2006-9930.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones educativas*. Colombia. Tercera edición. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Segunda edición. México.

FUNPROEIB Andes. (2008). *Procesos e instrumentos de la gestión educativa*. Cochabamba. Bolivia.

Fuentes, J. (2009). *La gestión escolar y la calidad de la educación secundaria*. (Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional de México). Recuperado de <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/pdf/26714.pdf>

García, V. y Medina, R. (1987). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Madrid: España. Ediciones Rialp, S.A.

Hernández, R. y Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Hill, C. y Gareth, J. (2011). *Administración estratégica Un enfoque integral*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.

Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N.º 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1674>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires),
Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del
Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Módulo 2: Gestión
educativa estratégica*. Argentina

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la
Educación Básica (IPEBA). (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión
de la Institución educativa?*

López, J. (2005). *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución
escolar*. México D.F: Universidad La Salle.

Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
(Llece). (2006). *Segundo Estudio Regional Comparativo y Evaluativo en
América Latina y El Caribe, Factores asociados al logro cognitivo de los
estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago: Chile

Lavín, S. y Del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como
herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile:
LOM.

Lepeley, M. (2007). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*.
Mc Graw Hill Interamericana. México.

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para
planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires,
Argentina: Ediciones Gránica.

- Mejía, E., Novoa, E., Ñaupas, H., Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. (3ra Edic.)* Lima, Perú: CEPREDIM
- Ministerio de Educación de Chile (2007). *Asistentes de la Educación en la Reforma Educativa*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación del Ecuador (2013). *Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Quito, Ecuador. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia_PEI.pdf
- Ministerio de Educación de Guatemala, Dirección General de Acreditación y Certificación- DIGEACE (2008). *Manual para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional –PEI*. Guatemala.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) en su obra “Marco de Buen Desempeño Docente”. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Manual del buen desempeño del directivo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Guía para formular e implementar el PEI*. Lima – Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Miranda, A., Olano, E. (1999). *Proyecto educativo institucional estratégico*. Instituto de Pedagogía Popular. Lima.
- Navarro, M. (2009). *Gestión escolar. Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas*. México: Universidad Pedagógica de Durango.

- Neyra, C. (2010). Guía de elaboración del Proyecto Educativo Institucional articulado al Proyecto Educativo Local de Ventanilla. Ventanilla, Perú: UNICEF y Plan Internacional
- Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura, Ministerio de educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Lance.
- Ramírez, V. (2012). *Modelo de gestión estratégico y su aplicación al proyecto educativo institucional en el Instituto Tecnológico de música San Lorenzo*. (Tesis de maestría, Universidad Estatal de Bolívar de Ecuador). Recuperado de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/1008/1/151%20P.pdf>
- Sander, B. (1996). Nuevas Tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad. *La Educación: Revista Interamericana De Desarrollo Educativo*.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Gránica
- Torres, G. (2007). *La propuesta de gestión del PEI en la administración del centro institucional en la administración del centro educativo 3070 María de los Ángeles del distrito de Puente Piedra*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú).
- Villaroel, S. (2002, marzo). Proyecto educativo institucional: Marco legal y estructura básica. Em *Programa 900 escuelas*. Conferencia del Ministerio de Educación de Chile.

Zapata, María. (s.f.). *Documento de trabajo sobre procesos de gestión escolar*.

[En línea]. Recuperado el 27 de agosto de 2013 de:
<http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/AcademiaTI/Sesiones%20Gestin%20Escolar/Sesi%C3%B3n%202/Documento%20Procesos%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.Pdf>

Referencias Hemerográficas

Astudillo, E. (1995). Proyecto educativo institucional y gestión escolar en un contexto descentralizado. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 16 (1), 37-69. Recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/23/27>

Casanova, M. (2012). El Diseño Curricular como Factor de Calidad Educativa. *Revista Latinoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 10 (4), 7-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4132407.pdf>

Cuevas, M., Díaz, F., y Hidalgo, V., (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. *Profesorado, Revista de curriculum y formación del profesorado*, 12 (2), 1-19. Recuperado de www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf

Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida. *Revista La Educación*, (118), p. 237-264.

Referencias electrónicas

<http://concepto.de/concepto-de-comunidad/#ixzz2tyzw0Piq>

http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Objetivos_Estrat%C3%A9gicos

[http://www.nuestraldea.com/wp-](http://www.nuestraldea.com/wp-content/uploads/2011/07/la_educacion_en_francia.pdf)

[content/uploads/2011/07/la_educacion_en_francia.pdf](http://www.nuestraldea.com/wp-content/uploads/2011/07/la_educacion_en_francia.pdf)

http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2013/02/riad_palojarvi.html?lang=en

http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2013/02/riad_palojarvi.html?lang=en

<http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2009/11/vista-exterior-del-colegio.html>

http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/374.pdf

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0032/File/apoyo_emocional/Directivo/4%

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Marco%20Legal%20y%20Estructurabn.pdf>

ANEXOS

- Matriz de consistencia
- Matriz Metodológica
- Matriz de operacionalización de las variables
- Matriz de Instrumentos
- Instrumentos
- Fotos

MATRIZ DE CONSISTENCIA:

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTENOR ORREGO ESPINOZA, SANJUAN DE LURIGANCHO - LIMA ,2014.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
Problema principal: ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Educativa de Calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, San Juan de Lurigancho-Lima, 2014?	Objetivo general: <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación que existe entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto educativo institucional de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. 	Hipótesis general: <ul style="list-style-type: none"> Existe relación directa y significativa entre la Gestión educativa de calidad y el Proyecto Educativo Institucional de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014 	Variable X= Gestión educativa de calidad	- Institucional - Pedagógica - Administrativa - Comunitaria	- Canales de comunicación - Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos - Modelo de gestión - Comisiones de trabajo - Proceso de enseñanza-aprendizaje - Prácticas educativas-metodológicas - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Relación con los alumnos. - Estilo de enseñanza - Planes y programas - Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. - Promoción de una adecuada cultura de motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna- externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico - Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia	Investigación Cuantitativa Diseño: Descriptivo correlacional -
Problemas secundarios: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión institucional y el PEI de la I.E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014? 	Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación de la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. 	Hipótesis específicas: <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la gestión institucional y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. 	Variable Y= Proyecto Educativo Institucional	- Identidad de la IE - Análisis situacional - Propuesta de gestión - Propuesta pedagógica	- Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y de los Profesores. - Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos - Proyecto organizacional y sus instrumentos	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y el PEI de la IE Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014? • ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa con el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014? • ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cómo se relaciona la gestión pedagógica y el PEI de la I. E. Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014 • Determinar la relación de gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. • Determinar cuál es la relación de la gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el PEI la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. • Existe relación significativa entre La gestión administrativa y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. • Existe relación significativa entre La gestión comunitaria y el PEI de la I. E Antenor Orrego Espinoza, SJL-2014. 		<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los actores educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora - Enfoque pedagógico - Proyecto curricular - Participación del CONEI 	
---	--	--	--	---	---	--

MATRIZ METODOLÓGICA

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTENOR ORREGO ESPINOZA, SANJUAN DE LURIGANCHO - LIMA ,2014.

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA																								
<p>La investigación es de tipo descriptivo- correlacional, en la que intervendrán la variable X: gestión educativa de calidad y la variable Y: el proyecto educativo institucional.</p> <p>El diseño de la investigación es de tipo no experimental-transversal, debido a que los datos que se obtendrán serán recogidos en un solo momento y en un tiempo único. Ya que las variables: Gestión educativa de calidad (V.X) y Proyecto educativo institucional (V.Y) no pueden ser manipuladas.</p>	<p>La población en estudio será muestral, y está constituida por 165 personas de la “I.E. Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho- Lima UGEL N° 05.</p> <p>Muestra: será de la siguiente manera:</p> <table><tr><th>ESTRATOS</th><th>POBLACIÓN</th><th>MUESTRA</th></tr><tr><td>Personal directivo</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>Docentes del nivel primaria</td><td>20</td><td>11</td></tr><tr><td>Docentes del nivel secundario</td><td>30</td><td>16</td></tr><tr><td>Personal administrativo y de servicio</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>Alumnos del cuarto año del nivel secundario</td><td>120</td><td>66</td></tr><tr><td>Padres de familia</td><td>120</td><td>66</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>298</td><td>165</td></tr></table> <p><i>Fuente: CAP del IE Antenor Orrego-San Juan de Lurigancho 2014.</i></p>	ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA	Personal directivo	3	3	Docentes del nivel primaria	20	11	Docentes del nivel secundario	30	16	Personal administrativo y de servicio	5	3	Alumnos del cuarto año del nivel secundario	120	66	Padres de familia	120	66	TOTAL	298	165	<p>Cuestionario: Se empleará una encuesta que se aplicará a los directivos, profesores, personal administrativo, padres de familia y estudiantes de cuarto año del nivel secundario para la primera y segunda variable.</p>	<p>Los datos serán procesados estadísticamente a través de las medidas de tendencia central para que sean presentados en los gráficos correspondientes.</p> <p>Los datos serán procesados con el software estadístico SPSS 22 y Excel.</p> <p>La hipótesis de trabajo será contrastada aplicando el Coeficiente de Correlación de Pearson ®.</p>
ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA																									
Personal directivo	3	3																									
Docentes del nivel primaria	20	11																									
Docentes del nivel secundario	30	16																									
Personal administrativo y de servicio	5	3																									
Alumnos del cuarto año del nivel secundario	120	66																									
Padres de familia	120	66																									
TOTAL	298	165																									

Fuente: Elaboración del Investigador

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE X: GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala
Según Benno Sander, el cual manifiesta en su paper “ <i>Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: democracia y Calidad</i> ” (1996): (...) la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma (...) De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana. (...) Simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y	Para evaluar la gestión educativa se recogerá las opiniones de los actores educativos mediante la técnica de encuesta y su instrumento cuestionario.	- Institucional	<ul style="list-style-type: none">- Canales de comunicación- Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos- Modelo de gestión- Comisiones de trabajo	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 1,2,3,4</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 1,2,3,4,5</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 1,2,</p>	Cuestionario	Escala de Likert 1=Muy bueno 2=Bueno 3=Regular 4=Malo 5=Nulo 1= No estoy seguro 2= No 3= Si
		- Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">- Proceso de enseñanza – aprendizaje- Prácticas educativo-metodológicas.- Enfoque de evaluación- Actualización docente- Relación con los alumnos.- Estilo de enseñanza- Planes y programas	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 5,6,7,8,9</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 6,7,8</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 3,4,5,6,7</p>		
		- Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos.- Promoción de una adecuada cultura de	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 10,11,12,13</p> <p>Cuestionario para padres de familia:</p>		

laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión.			motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna-externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico	9,10,11 Cuestionario para estudiantes: 8,9,10		
		- Comunitaria	- Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia	Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 14,15 Cuestionario para padres de familia: 12,13 Cuestionario para estudiantes: 11,12,13		

Fuente: Elaboración del Investigador

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE Y: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala
Según la definición de la UNESCO, en su obra "Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas" (2011, p. 57) manifiesta lo siguiente: "El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional, define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional".	Se realizará el recojo de información del Proyecto educativo institucional mediante la técnica de encuesta y su instrumento cuestionario.	- Identidad de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y del Profesor. 	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 1,2,3,4,5,6</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 1,2,3,4</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 1,2,3,4</p>	Cuestionario	<p>1=Muy bueno 2=Bueno 3=Regular 4=Malo 5=Nulo</p> <p>1= No estoy seguro 2= No 3= Si</p>
		- Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos 	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 7,8,9, 10</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 5,6,7</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 5,6,7</p>		
		- Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto organizacional y sus instrumentos - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora 	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 11,12,13,14,15,16,17</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 8,9,10,11</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 8,9,10,11</p>		

		- Propuesta pedagógica	- Enfoque pedagógico - Proyecto curricular	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 18, 19</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 12, 13</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 12, 13</p>		
		- Participación de los actores educativo	- Participación del CONEI.	<p>Cuestionario para Directivos, profesores y personal administrativo: 20, 21</p> <p>Cuestionario para padres de familia: 14, 15</p> <p>Cuestionario para estudiantes: 14, 15</p>		

Fuente: Elaboración del Investigador

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA EL DIRECTOR Y PROFESORES – VARIABLE X: GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 15	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
- Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación - Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos - Modelo de gestión - Comisiones de trabajo 	27%	4	1.- Considera que los canales de comunicación empleados en la IE son: 2.- Considera que la difusión del Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones y demás procedimientos ha sido: 3.- Considera que el modo de conformar las comisiones de trabajo es: 4.- Considera que el modelo de Gestión actual es:	Técnica: Encuesta: Instrumento Cuestionario	1= Nulo 2= Malo 3= Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno
- Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de enseñanza – aprendizaje - Prácticas educativo-metodológicas. - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Relación con los alumnos. - Estilo de enseñanza - Planes y programas 	33%	5	5.- Cómo considera el alineamiento de las prácticas educativo-metodológicas con la identidad de la IE 6.- Considera que la relación entre el enfoque de evaluación y proyecto curricular del PEI es: 7.- Considera que la promoción de la cultura de actualización docente en base al diagnóstico del proceso de enseñanza-aprendizaje es: 8.- Considera que la relación entre los alumnos, profesores y directivos es: 9.- Considera que la diversificación de los planes y programas para el cumplimiento del perfil del estudiante es:		
- Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. - Promoción de una adecuada cultura de motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna- externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico 	27%	4	10.- Considera que la administración de los recursos económicos, humanos y educativos es: 11.- Considera que las funciones y responsabilidades de cada miembro se encuentran bien definidas. 12.- Considera que la estructuración de la autoevaluación y evaluación externa de la IE es: 13.- Considera que en la elaboración del presupuesto de la IE se tomó en cuenta las principales prioridades del diagnóstico situacional:		
- Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia 	13%	2	14.- Considera que los proyectos de proyección social formulados se ajustan a las necesidades del entorno de la IE. 15.- Considera que las alianzas estratégicas realizadas atienden a la demanda de la comunidad educativa.		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA EL DIRECTOR Y PROFESORES – VARIABLE Y: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 21	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
- Identidad de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y de los Profesores. 	28%	6	1.- Considera que la visión de la IE expresa de manera concreta la búsqueda de la excelencia y constituye como un modelo a seguir. 2.- Considera que la misión está acorde con la naturaleza, objetivos y logros institucionales 3.- Cómo considera el planteamiento de los valores institucionales en el PEI con la realidad de la IE 4.- Considera que su participación en la elaboración de la visión, misión y valores de la IE. fue: 5.- Considera que el perfil del estudiante y profesor deriva de los lineamientos nacionales, regionales y locales. 6.- Considera que la difusión interna y externa de estos 4 elementos (Visión, misión, valores institucionales y el perfil de los actores educativos) es:	Técnica: Encuesta: Instrumento Cuestionario	1= Nulo 2= Malo 3= Regular 4=Bueno 5=Muy Bueno
-Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos 	19%	4	7.- Considera que el diagnóstico situacional reúne la información suficiente para el establecimiento de las estrategias. 8.- Considera que la participación de la comunidad educativa en la elaboración del FODA fue: 9.- Considera que la realización de la matriz FODA se realizó de manera integral, la cual permite tener una perspectiva sistémica. 10.- Considera que los Objetivos Estratégicos planteados responden al análisis efectuado.		
- Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proyecto organizacional y sus instrumentos</i> - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora 	33%	7	11.- Considera que el Organigrama actual es democrático- participativo y horizontal. 12.- Considera que la relación de la propuesta de gestión con la visión, misión, valores y el perfil ideal de los actores educativos asumidos por la institución es: 13.- Considera que el PEI contiene estrategias motivacionales adecuadas para fomentar un óptimo clima institucional. 14.- Considera que el liderazgo de la IE contribuye a la resolución adecuada y oportuna de los conflictos que se producen en ella 15.- Se encuentra especificado dentro del PEI el mapa de actores y aliados. 16.- Considera que el PEI detalla cada proceso a realizar para la evaluación interna de la institución. 17.- Considera que los Proyectos de innovación y/o mejora planteados han sido adecuados a las necesidades institucionales.		
- Propuesta pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque pedagógico - Proyecto curricular 	10%	2	18.- Considera que los principios fundamentales que identifican el actuar pedagógico apuntan al cumplimiento de la misión de la IE. 19.- Considera que los principios pedagógicos están alineados al cumplimiento de la misión educativa.		
- Participación de los actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del CONEI 	10%	2	20.- Considera que la participación del CONEI en la formulación y evaluación del PEI es: 21.- Considera que el monitoreo y evaluación del PEI, por parte del CONEI es:		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA PADRES DE FAMILIA – X: GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 13	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación - Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos - Modelo de gestión - Comisiones de trabajo 	39%	5	1.- Considera que los canales de comunicación con los que cuenta la IE permiten una comunicación fluida entre los padres de familia, alumnos, docentes y directivos. 2.- Considera que la difusión del Reglamento Interno, Manual de Organización, Reglamento de Disciplina/Normas de Conducta, Estatutos de APAFA, Reuniones del comité de disciplina/convivencia, Reuniones con el CONEI, entre otros, es apropiada: 3.- Considera que el estilo de gestión de la IE es democrático, permitiendo la participación de toda la comunidad educativa. 4.- Considera que para realizar algún trámite se cumplen los procesos en el tiempo establecido. 5.- Le han informado de qué manera puede realizar sus trámites.	Técnica: <i>Encuesta</i> Instrumento <i>Cuestionario</i>	1= No estoy seguro 2= No 3= Si
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de enseñanza – aprendizaje - Prácticas educativo-metodológicas. - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Relación con los alumnos. - Estilo de enseñanza - Planes y programas 	23%	3	6.- Considera que las prácticas educativo-metodológicas contribuyen al logro de los aprendizajes. 7.- Existen canales de información que garantizan una buena comunicación entre la comunidad escolar. 8.-Considera que la IE brinda o fomenta actividades de actualización docente.		
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. - Promoción de una adecuada cultura de motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna- externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico 	23%	3	9.- Considera que la gestión actual administra de manera eficiente y transparente los recursos económicos, educativos y humanos. 10.-Considera que la IE fomenta espacios de interacción, que logren una cultura motivadora. 11.- Conoce como se lleva a cabo la evaluación interna y externa de la IE.		
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia 	15%	2	12.- Considera que los proyectos formulados en coordinación con la comunidad se ajustan a las necesidades del entorno de la IE. 13.- Considera que las alianzas estratégicas realizadas con las organizaciones cercanas atienden a la demanda de la comunidad educativa		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA EL PADRE DE FAMILIA – VARIABLE Y: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 15	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
- Identidad de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y de los Profesores 	27%	4	1.- Participó en la elaboración de la visión y misión de la I.E (Mediante la APAFA o el CONEI) 2.- Conoce cuál es la visión y misión de la Institución Educativa. 3.- Participó en el establecimiento de los valores institucionales. 4.- Conoce el perfil del Profesor y del Estudiante planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI):	Técnica: <i>Encuesta:</i> Instrumento <i>Cuestionario</i>	1= No estoy seguro 2= No 3= Si
-Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos 	20%	3	5.- Participo de alguna reunión, para aportar al diagnóstico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la IE. 6.- Conoce cuales son las acciones de mejora a realizar en la IE. 7.- Se le ha comunicado las acciones de mejora que hasta el momento se han cumplido en la IE		
- Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proyecto organizacional y sus instrumentos</i> - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora 	27%	4	8.- Considera que la Organización de la institución educativa es flexible y adaptable. 9.- Considera que los conflictos en la institución se resuelven adecuada y oportunamente 10.- Conoce con que Organizaciones de los alrededores tiene convenios la Institución Educativa 11.- Se siente involucrado en los Proyectos de innovación y/o mejora que están planteados en el PEI.		
- Propuesta pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque pedagógico - Proyecto curricular 	13%	2	12.- Fue informado sobre lo que deben aprender su hijo (a) 13.- La IE le ha informado sobre actividades planteadas para mejorar el aprendizaje de su menor hijo (a)		
- Participación de los actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del CONEI 	13%	2	14.- Participa Ud. activamente de las reuniones realizadas para evaluar o proponer ideas para el PEI. 15.- Considera que el clima institucional facilita la integración de los actores y comunidad en general.		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA ESTUDIANTES – VARIABLE X: GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 13	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación - Reglamento interno, Manual de Funciones y procedimientos - Modelo de gestión - Comisiones de trabajo 	15%	2	1.- Consideras que existe una adecuada comunicación entre los estudiantes y las autoridades de tu colegio. 2 - Considera que la difusión del Reglamento Interno y demás procedimientos ha sido apropiada:	Técnica: <i>Encuesta</i> Instrumento: <i>Cuestionario</i>	1= No estoy seguro 2= No 3= Si
- Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de enseñanza – aprendizaje - Prácticas educativo-metodológicas. - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Relación con los alumnos. - Estilo de enseñanza - Planes y programas 	39%	5	3.- Consideras que las prácticas educativo-metodológicas contribuyen al logro de tus aprendizajes. 4.-Consideras que los estudiantes tienen una buena comunicación con los profesores. 5.- Has sido informado de cómo será tu evaluación a lo largo de todo el año escolar. 6.- Te es fácil aprender con el método de enseñanza de tus profesores. 7.- Consideras que los contenidos que te enseñan están adaptados al contexto en que está inmerso la IE		
- Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente y transparente de los recursos económicos, educativos y humanos. - Promoción de una adecuada cultura de motivación y participación. - Ejecución de la autoevaluación, evaluación interna- externa. - Establecimiento de funciones. - Presupuesto económico 	23%	3	8.- Consideras que la gestión actual administra de manera eficiente y transparente los recursos económicos, educativos y humanos. 9.- Te han informado de cómo será evaluada la gestión de tu escuela. 10.- Consideras que en tu IE se fomenta un ambiente de armonía y sana convivencia.		
- Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de proyección social. - Alianzas estratégicas - Relación de padres y madres de familia 	23%	3	11.- Consideras que los proyectos de proyección social formulados se ajustan a las necesidades de tu entorno. 12.- Conoces con qué Instituciones tiene alianzas estratégicas tu escuela. 13.- Las relaciones entre padres de familia son favorables.		

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LOS ESTUDIANTES – VARIABLE Y: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	PESO 15	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
- Identidad de la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la IE - Misión de la IE - Valores institucionales - Perfil del estudiante y de los Profesores 	27%	4	1.- Te sientes identificado con la visión y misión de tu IE. ¿Por qué? 2.- Conoces el perfil del docente y del estudiante (las competencias que reunirás al término de tu vida escolar). 3.- Te han informado sobre los valores de tu Institución Educativa. 4.- Consideras que tu Institución educativa tiene una imagen de prestigio dentro de tu comunidad.	Técnica: Encuesta: Instrumento : <i>Cuestionario</i>	1= No estoy seguro 2= No 3= Si
-Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio externo e interno (FODA) - Objetivos estratégicos 	20%	3	5.- Participaste directamente o mediante algún representante estudiantil en la elaboración del diagnóstico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la IE 6.- Conoces cuales son los Objetivos Estratégicos del Proyecto educativo institucional. 7.- Has recibido información de las acciones de mejora realizadas en tu Institución educativa.		
- Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proyecto organizacional y sus instrumentos</i> - Principios de Gestión - Clima institucional - Mapa de actores y aliados - Procesos de gestión - Proyectos innovadores y/o de mejora 	27%	4	8.- Tienes conocimiento de cómo está organizada tu escuela. 9.- Consideras que tu IE cuenta con un buen clima institucional. 10.- Conoces los Proyectos de innovación y/o mejora que se han implementado. Has participado en alguno de ellos. 11.- Consideras que los conflictos son resueltos en tu Institución educativa con la participación de todos.		
- Propuesta pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque pedagógico - Proyecto curricular 	13%	2	12.- Tus profesores fomentan el trabajo en grupo, planteándote problemas o situaciones para que piensen y resuelvan 13.- Consideras que los contenidos que te enseñan responden a las necesidades actuales de la sociedad.		
- Participación de los actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del CONEI 	13%	2	14.- Alguna vez te han invitado a un debate sobre la realización del PEI. 15. Sientes que tu participación fue tomada en cuenta durante la elaboración del PEI.		

Fuente: Elaboración propia

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
DE DATOS:**



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN-UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES:

Estimado Director (a) y Profesor (a), agradezco su valiosa colaboración. Leer atentamente cada pregunta, luego responder con veracidad y honestidad cada pregunta. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de la Elaboración del PEI.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NULO 2. MALO 3. REGULAR 4. BUENO 5. MUY BUENO

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
Identidad de la IE	1. Considera que la visión de la IE expresa de manera concreta la búsqueda de la excelencia y se constituye como un modelo a seguir.					
	2. Considera que la misión está acorde con la naturaleza, objetivos y logros institucionales.					
	3. Cómo considera el planteamiento de los valores institucionales en el PEI con la realidad de la IE.					
	4. Considera que su participación en la elaboración de la visión, misión y valores de la IE. fue:					
	5. Considera que el perfil del estudiante y profesor deriva de los lineamientos nacionales, regionales y locales.					
	6. Considera que la difusión interna y externa de estos 4 elementos (Visión, misión, valores institucionales y el perfil de los actores educativos) es:					
Análisis situacional	7. Considera que el diagnóstico situacional reúne la información suficiente para el establecimiento de las estrategias.					
	8. Considera que la participación de la comunidad educativa en la elaboración del FODA fue:					
	9. Considera que la matriz FODA se realizó de manera integral y honesta permitiendo tener una perspectiva sistémica.					
	10. Considera que los Objetivos Estratégicos planteados responden al análisis efectuado.					
Propuesta de gestión	11. Considera que el Organigrama actual es democrático- participativo y horizontal.					
	12. Considera que la relación de la propuesta de gestión con la visión, misión, valores y el perfil ideal de los actores educativos asumidos por la institución es:					
	13. Considera que el PEI contiene estrategias motivacionales adecuadas para fomentar un óptimo clima institucional.					
	14. Considera que el liderazgo de la IE contribuye a la resolución adecuada y oportuna de los conflictos que se producen en ella					
	15. Se encuentra especificado dentro del PEI el mapa de actores y aliados.					
	16. Considera que el PEI detalla cada proceso a realizar para la evaluación interna de la institución.					
	17. Considera que los Proyectos de innovación y/o mejora planteados han sido adecuados a las necesidades institucionales.					
Propuesta pedagógica	18. Considera que los principios fundamentales que identifican el actuar pedagógico apuntan al cumplimiento de la misión de la IE.					
	19. Considera que los principios pedagógicos están alineados al cumplimiento de la misión educativa.					
Participación de los actores educativos	20. Considera que la participación del CONEI en la formulación y evaluación del PEI es:					
	21. Considera que el monitoreo y evaluación del PEI, por parte del CONEI es:					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Estimado Director (a) y Profesor (a), agradezco su valiosa colaboración. Leer atentamente cada pregunta, luego responder con veracidad y honestidad cada pregunta. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de Elaboración del PEI y su relación con la Gestión Educativa de Calidad.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cuatro opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NULO 2. MALO 3. REGULAR 4. BUENO 5. MUY BUENO

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
Institucional	1. Considera que los canales de comunicación empleados en la IE son:					
	2. Considera que la difusión del Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones, y demás procedimientos ha sido:					
	3. Considera que el modo de conformar las comisiones de trabajo es:					
	4. Considera que el modelo de Gestión actual es:					
Pedagógica	5. Cómo considera el alineamiento de las prácticas educativo-metodológicas con la identidad de la IE.					
	6. Considera que la relación entre el enfoque de evaluación y proyecto curricular del PEI es:					
	7. Considera que la promoción de la cultura de actualización docente en base al diagnóstico del proceso de enseñanza-aprendizaje es:					
	8. Considera que la relación entre los alumnos, profesores y directivos es:					
	9. Considera que la diversificación de los planes y programas para el cumplimiento del perfil del estudiante es:					
Administrativa	10. Considera que la administración de los recursos económicos, humanos y educativos es:					
	11. Considera que las funciones y responsabilidades de cada miembro se encuentran bien definidas.					
	12. Considera que la estructuración de la autoevaluación y evaluación externa de la IE es:					
	13. Considera que en la elaboración del presupuesto de la IE se tomó en cuenta las principales prioridades del diagnóstico situacional:					
Comunitaria	14. Considera que los proyectos de proyección social formulados se ajustan a las necesidades del entorno de la IE.					
	15. Considera que las alianzas estratégicas realizadas atienden a la demanda de la comunidad educativa.					

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN-UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA LOS PADRES DE FAMILIA:

Estimado Padre de familia, agradezco su valiosa colaboración. Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio de su menor hijo (a).

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las tres opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NO ESTOY SEGURO 2.NO 3. SI

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION		
		1	2	3
Identidad de la IE	1. Participó en la elaboración de la visión y misión de la I.E (Mediante la APAFA o el CONEI).			
	2. Conoce cuál es la visión y misión de la Institución Educativa.			
	3. Participó en el establecimiento de los valores institucionales.			
	4. Conoce el perfil del Profesor y del Estudiante planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI):			
Análisis situacional	5. Participo de alguna reunión, para aportar al diagnóstico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la IE.			
	6. Conoce cuales son las acciones de mejora a realizar en la IE.			
	7. Se le ha comunicado las acciones de mejora que hasta el momento se han cumplido en la IE.			
Propuesta de gestión	8. Considera que la Organización de la institución educativa es flexible y adaptable.			
	9. Considera que los conflictos en la institución se resuelven adecuada y oportunamente			
	10. Conoce con que Organizaciones de los alrededores tiene convenios la Institución Educativa.			
	11. Se siente involucrado en los Proyectos de innovación y/o mejora que están planteados en el PEI.			
Propuesta pedagógica	12. Fue informado sobre lo que debe aprender su hijo (a).			
	13. La IE le ha informado sobre actividades planteadas para mejorar el aprendizaje de su menor hijo (a)			
Participación de los actores educativos	14. Participa activamente de las reuniones realizadas para evaluar o proponer ideas para el Proyecto Educativo Institucional.			
	15. Considera que el clima institucional facilita la integración de los actores y comunidad en general.			

¡Muchas gracias por su colaboración!

Estimado Padre de familia, agradezco su valiosa colaboración. Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de la Gestión Educativa de Calidad del Colegio de su menor hijo (a).

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las tres opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NO ESTOY SEGURO 2.NO 3. SI

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION		
		1	2	3
Institucional	1. Considera que los canales de comunicación con los que cuenta la IE permiten una comunicación fluida entre los padres de familia, alumnos, docentes y directivos.			
	2. Considera que la difusión del Reglamento Interno, Manual de Organización, Reglamento de Disciplina/Normas de Conducta, Estatutos de APAFA, Reuniones del comité de disciplina/convivencia, Reuniones con el CONEI, entre otros, es apropiada:			
	3. Considera que el estilo de gestión de la IE es democrático, permitiendo la participación de toda la comunidad educativa.			
	4. Considera que para realizar algún trámite se cumplen los procesos en el tiempo establecido.			
	5. Le han informado de manera adecuada de qué manera puede realizar sus trámites.			
Pedagógica	6. Considera que las prácticas educativo-metodológicas contribuyen al logro de los aprendizajes.			
	7. Existen canales de información que garantizan una buena comunicación entre la comunidad escolar.			
	8. Considera que la IE brinda o fomenta actividades de actualización docente.			
Administrativa	9. Considera que la gestión actual administra de manera eficiente y transparente los recursos económicos, educativos y humanos.			
	10. Considera que la IE fomenta espacios de interacción, que logren una cultura motivadora.			
	11. Conoce como se lleva a cabo la evaluación interna y externa de la IE.			
Comunitaria	12. Considera que los proyectos formulados en coordinación con la comunidad se ajustan a las necesidades del entorno de la IE.			
	13. Considera que las alianzas estratégicas realizadas con las organizaciones cercanas atienden a la demanda de la comunidad educativa.			

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN-UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA LOS ESTUDIANTES:

Estimado Estudiante, agradezco su valiosa colaboración. Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de su Colegio.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las tres opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NO ESTOY SEGURO 2.NO 3. SI

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION		
		1	2	3
Identidad de la IE	1. Te sientes identificado con la visión y misión de tu Institución Educativa. ¿Por qué? _____ —			
	2. Conoces el perfil del docente y del estudiante (las competencias que reunirás al término de tu vida escolar).			
	3. Te han informado sobre los valores de tu Institución Educativa.			
	4. Consideras que tu Institución educativa tiene una imagen de prestigio dentro de tu comunidad.			
Análisis situacional	5. Participaste directamente o mediante algún representante estudiantil en la elaboración del diagnóstico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de tu Institución Educativa.			
	6. Conoces cuales son los Objetivos planteados en el Proyecto educativo institucional.			
	7. Has recibido información de las acciones de mejora realizadas en tu Institución educativa.			
Propuesta de gestión	8. Tienes conocimiento de cómo está organizada tu Escuela.			
	9. Consideras que tu IE cuenta con un buen clima institucional.			
	10. Conoces los Proyectos de innovación y/o mejora que se han implementado. Has participado en alguno de ellos.			
	11. Consideras que los conflictos son resueltos en tu Institución educativa con la participación de todos.			
Propuesta pedagógica	12. Tus profesores fomentan el trabajo en grupo, planteándote problemas o situaciones para que piensen y resuelvan			
	13. Consideras que los contenidos que te enseñan responden a las necesidades actuales de la sociedad.			
Participación de los actores educativos	14. Alguna vez te han invitado a un debate sobre la realización del PEI.			
	15. Sientes que tu participación fue tomada en cuenta durante la elaboración del PEI.			

¡Muchas gracias por su colaboración!

Estimado Estudiante, agradezco su valiosa colaboración. Lea atentamente cada pregunta, luego responda con veracidad y honestidad. La información que nos proporcionará será muy importante para fundamentar el trabajo de la Gestión Educativa de Calidad de su Colegio.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las tres opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un (X).

1. NO ESTOY SEGURO 2.NO 3. SI

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION		
		1	2	3
Institucional	1. Consideras que existe una adecuada comunicación entre los estudiantes y las autoridades de tu colegio.			
	2. Considera que la difusión del Reglamento Interno y demás procedimientos ha sido apropiada:			
Pedagógica	3. Considera que las prácticas educativo-metodológicas contribuyen al logro de tus aprendizajes.			
	4. Consideras que los estudiantes tienen una buena comunicación con los profesores.			
	5. Has sido informado de cómo será tu evaluación a lo largo de todo el año escolar.			
	6. Te es fácil aprender con el método de enseñanza de tus profesores			
	7. Consideras que los contenidos que te enseñan están adaptados al contexto en que está inmerso la IE.			
Administrativa	8. Considera que la gestión actual administra de manera eficiente y transparente los recursos económicos, educativos y humanos.			
	9. Te han informado de cómo será evaluada la gestión de tu escuela.			
	10. Consideras que en tu IE se fomenta un ambiente de armonía y sana convivencia.			
Comunitaria	11. Consideras que los proyectos de proyección social formulados se ajustan a las necesidades de tu entorno.			
	12. Conoces con qué Instituciones tiene alianzas estratégicas tu escuela.			
	13. Las relaciones entre los padres de familia son favorables.			

¡Muchas gracias por su colaboración!

FOTOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS





